

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR DE CAMPINAS  
IESCAMP  
GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**BEATRIZ MENDES DE LIMA  
BENEDITA IMACULADA CORDEIRO SILVA  
DÉBORA DOS SANTOS RODRIGUES  
MAIRA LUIZA DA SILVA MOITINHO  
PRISCILA DA SILVA OLIVEIRA  
YARA DA SILVA SANTOS**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS  
DA TOP LIFE INDÚSTRIA E COMERCIO DE PURIFICADORES DE ÁGUA LTDA**

**CAMPINAS  
2016**

**BEATRIZ MENDES DE LIMA  
BENEDITA IMACULADA CORDEIRO SILVA  
DÉBORA DOS SANTOS RODRIGUES  
MAIRA LUIZA DA SILVA MOITINHO  
PRISCILA DA SILVA OLIVEIRA  
YARA DA SILVA SANTOS**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS  
DA TOP LIFE INDÚSTRIA E COMERCIO DE PURIFICADORES DE ÁGUA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador:  
Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos

CAMPINAS  
2016

**BEATRIZ MENDES DE LIMA  
BENEDITA IMACULADA CORDEIRO SILVA  
DÉBORA DOS SANTOS RODRIGUES  
MAIRA LUIZA DA SILVA MOITINHO  
PRISCILA DA SILVA OLIVEIRA  
YARA DA SILVA SANTOS**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS  
DA TOP LIFE INDÚSTRIA E COMERCIO DE PURIFICADORES DE ÁGUA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos  
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

---

Prof. Ms. Valdemir Lima  
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

---

Prof<sup>a</sup> Vanessa Gansauskas de Oliveira  
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Campinas, 12 de dezembro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade, paciência e sensibilidade que me deu para concluir este trabalho, uma tarefa necessária para meu aprendizado e profissionalismo.

Obrigada ao meu pai e à minha mãe pelo reconhecimento e ajuda em algumas dúvidas que surgiram no andamento do trabalho.

Obrigada às colegas de minha equipe pela compreensão e agilidade prestadas em nosso estudo.

Obrigada ao professor-orientador, Luís Marcelo, pela atenção, compreensão, organização e sinceridade.

Obrigada à colega Maira, líder da equipe, pela sua atenção, ajuda, companheirismo e presteza.

Beatriz Mendes de Lima

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por tudo que aprendi, pelas glórias e superação das dificuldades. O Senhor sempre esteve ao meu lado, guiando o meu coração para a solução dos meus problemas e decisões, iluminando o meu caminho.

Aos meus pais, Geraldo e Anna (*in memoriam*), que nunca mediram esforços na minha educação, acreditando em mim, e aos quais rogo por possibilitarem minha existência.

Ao meu esposo, Élcio, grande companheiro, que de forma especial me deu forças e coragem, apoiando e motivando-me nos momentos difíceis pelos quais passei durante todo período do curso.

À minha preciosa filha, Gabriela, pela compreensão, e por saber compartilhar a minha atenção em todos os momentos em que precisei de sua colaboração.

À Top Life, pela oportunidade cedida para podermos desenvolver este estudo.

A todas as colegas dessa equipe, que tornaram minha vida acadêmica cada dia mais engrandecedora. Peço a Deus que as abençoe grandemente, preenchendo seus caminhos com muita paz e prosperidade.

Agradeço ao Iescamp, a todo seu corpo docente e, em especial, ao meu professor-orientador, Luís Marcelo, que contribuiu para hoje me proporcionar esse sentimento de realização e sucesso.

Que esse sentimento de gratidão esteja sempre presente em minha vida aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu crescimento pessoal e acadêmico nesse processo de aprendizado. Muito obrigada!

Benedita Imaculada Cordeiro Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e conseguir chegar onde estou.

À minha mãe, meu namorado, e aos meus avós, que sempre me deram apoio e estiveram sempre presentes.

Ao meu professor-orientador, Luís Marcelo, por todo o tempo que dedicou a me ajudar durante o processo de elaboração deste trabalho.

A todos os professores que nos auxiliaram durante o decorrer do curso e, também, aos coordenadores da instituição.

À Faculdade Iescamp, por ter nos dado a oportunidade para concluir esse curso.

À Top Life por nos possibilitar a realização deste trabalho, dando-nos atenção e suporte a tudo que dela precisamos.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo-lhes o meu muito obrigada!

Débora dos Santos Rodrigues

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado oportunidade de iniciar e concluir essa jornada.

Aos meus familiares, à minha mãe, às minhas irmãs e ao meu namorado, por me apoiarem e pela paciência concedida enquanto me dedicava aos estudos e, também, por não me deixarem desistir dessa jornada.

Agradeço às integrantes da minha equipe de trabalho acadêmico, pois todas foram fundamentais para a construção deste trabalho. Sou-lhes imensamente grata por toda dedicação, comprometimento, ética e respeito que criamos para dar o nosso melhor empenho na realização deste estudo.

Agradeço ao meu professor-orientador, Luís Marcelo, pelas suas revisões e correções, pelo incentivo, conselhos e por tudo que fez em prol do meu desenvolvimento e crescimento.

E a todos aqueles que, diretamente ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, obrigada!

Maira Luiza da Silva Moitinho

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelas forças concedidas, pela fé renovada, pelas bênçãos sem fim. Obrigada pelos caminhos guardados e por cada conquista realizada.

Às colegas de faculdade, pois o sucesso é daqueles que batalham. Com toda certeza nós somos merecedoras desse sucesso. Grata não só pelos frutos que colhemos, mas pelo terreno que preparamos e as sementes que lançamos.

Ao professor-orientador, Luís Marcelo, não só pelos ensinamentos recebidos, mas também pelas transformações que nos proporcionou em nossas mentes e corações.

Priscila da Silva Oliveira

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me capacitado em tudo que precisei para superar as dificuldades ao longo desse caminho.

Ao meu professor-orientador, Luís Marcelo, por sua dedicação, solucionar dúvidas e desempenho para motivar.

Ao Iescamp, por nos proporcionar um ambiente propício aos estudos.

Às colegas de equipe de trabalho acadêmico.

À Top Life, por ter nos dado a oportunidade para vivenciar essa maravilhosa experiência e poder elaborar este estudo.

Ao meu esposo, Erick, e à minha família, pelo empenho, dedicação e apoio nos momentos em que deles precisei.

Yara da Silva Santos

## RESUMO

No âmbito de uma proposta didática interdisciplinar de desenvolvimento de competências em consultoria externa e interna para alunos do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, a partir do diagnóstico - elaborado através de respostas dadas a um questionário de perguntas semi-estruturadas - sobre o funcionamento dos vários sistemas de Administração de Recursos Humanos da empresa tomada como objeto de estudo, este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral a produção de um plano de sugestões para melhorias de um desses sistemas.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Consultoria.

## **ABSTRACT**

Within the scope of an interdisciplinary didactic proposal of both internal and external consulting competencies' development for students of the undergraduate course Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, from the diagnosis - elaborated throughout to a questionnaire of semi-structured questions - on the operation of the several Human Resources Management systems of the enterprise object of the study, this final term paper had, as general objective, to produce an improvement recommendations plan for one of these systems.

**Keywords:** Human Resource Management. People Management. Consulting.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Fachada panorâmica.....	25
Figura 2	- Centro de treinamento.....	26
Figura 3	- Área de exposição dos produtos (Show Room) .....	26
Figura 4	- Logomarca.....	26
Figura 5	- New Platinum Flex.....	29
Figura 6	- Platinum Compacto.....	29
Figura 7	- Platinum Flex.....	29
Figura 8	- Gold Line.....	30
Figura 9	- Plus Life.....	30
Figura 10	- Silver Life.....	30
Figura 11	- Blue Life.....	31
Figura 12	- Bebedouro Top Life.....	31
Figura 13	- Organograma geral da empresa.....	33
Figura 14	- Recrutamento interno e externo.....	58
Figura 15	- Mercado de RH e o mercado de trabalho.....	58
Figura 16	- Movimentação provocada pelo recrutamento interno ...	59
Figura 17	- Processo de Seleção de Pessoas.....	64
Figura 18	- Seleção de pessoal como uma comparação.....	66
Figura 19	- Informação sobre o cargo como base do processo seletivo e a influência das competências individuais necessárias.....	67
Figura 20	- Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos .....	68
Figura 21	- As três dimensões da competência .....	78
Figura 22	- Competências Pessoais.....	79
Figura 23	- Demonstração do “CHA”.....	80

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH	-	Administração de Recursos Humanos
CHA	-	Conhecimento, Habilidade e Atitudes
CV	-	Currículo
R&S	-	Recrutamento e Seleção
RH	-	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>2 JUSTIFICATIVAS .....</b>	<b>18</b>
<b>3 ESCOPO .....</b>	<b>19</b>
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
4.1 OBJETO DE ESTUDO .....	20
4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES .....	21
4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO .....	22
4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO ..	23
4.5 OBSERVAÇÃO .....	24
<b>5 EMPRESA .....</b>	<b>25</b>
5.1 INFORMAÇÕES GERAIS .....	25
5.2 LOGOMARCA .....	26
5.3 RAMO DE ATUAÇÃO .....	27
5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL .....	27
5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL .....	27
5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS .....	27
5.7 PORTFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	28
5.8 OBJETIVOS .....	31
5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO .....	31
5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	32
5.11 ORGANOGRAMA GERAL .....	33
<b>6 DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>34</b>

6.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (estrutura) .....	34
6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	35
6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....	36
6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	37
6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	37
6.6 DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS .....	39
6.7 REMUNERAÇÃO .....	39
6.8 PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS .....	40
6.9 BENEFÍCIOS, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA .....	41
6.10 LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO .....	41
6.11 GESTÃO GERACIONAL .....	42
6.12 DIVERSIDADE .....	42
6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	43
6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	43
<b>7 PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>45</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SELEÇÃO DO ELEMENTO .....	45
7.2 PLANO PARA MELHORIAS .....	46
7.2.1 MODELO DE ENTREVISTA DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA.....	46
7.2.2 MODELO DE DINÂMICA DE GRUPO POR COMPETÊNCIA.....	50
7.2.3 PROGRAMA DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA POR UMA EMPRESA DE CONSULTORIA.....	54
<b>8 REFERENCIAL TEÓRICO DA PRODUÇÃO DO PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>57</b>
8.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	57
8.1.1 Recrutamento .....	57
8.1.1.2 Recrutamento Interno .....	59

8.1.1.3 Recrutamento Externo .....	61
8.1.1.4 Recrutamento Misto .....	62
8.1.2 Seleção de Pessoal .....	63
8.1.3 Seleção por Competências .....	76
8.1.3.1 “CHA” - Competências Pessoais .....	77
8.1.3.2 “CHA” - Competências Técnicas .....	80
8.1.3.3 “CHA” - Competências Comportamentais .....	82
8.1.3.3.1 Entrevista com Foco em Competências Comportamentais .....	82
8.1.3.3.2 Dinâmica de Grupo por Competências .....	90
<b>9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK APRESENTADO À EMPRESA .....</b>	<b>98</b>
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>102</b>

## 1 OBJETIVOS

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral a produção de um plano para melhorias de um elemento da área de Administração de Recursos Humanos (ARH) da empresa tomada como objeto de estudo.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Têm-se como objetivos específicos:

- a) a partir de entrevistas semiestruturadas levantar as seguintes informações sobre a empresa tomada como objeto de estudo: informações gerais sobre a empresa, informações gerais sobre a estrutura da área de ARH e informações detalhadas sobre os elementos que compõem a área de ARH;
- b) elaborar um diagnóstico sobre vários elementos que compõem a área de ARH, considerando-se seus aspectos positivos e negativos;
- c) no âmbito deste diagnóstico, selecionar um dentre esses vários elementos que precisam de otimização e, a partir de fundamentos dados por referenciais teóricos específicos, produzir um plano para melhorias específico para esse elemento;
- d) fornecer à empresa tomada como objeto de estudo feedback sobre a produção deste trabalho.

## 2 JUSTIFICATIVAS

Consideram-se como justificativas para a produção deste trabalho:

- a) no âmbito de uma atividade didática de simulação de Consultoria Externa associada a uma empresa real, mobilizar e desenvolver competências técnicas e comportamentais dos alunos direcionadas para a formação pessoal e profissional;
- b) produzir material constituinte de importante atividade avaliativa de trabalho em equipe do curso;
- c) gerar conhecimento como contribuição ao enriquecimento do acervo da Biblioteca do IESCAMP;
- d) estimular contribuições sociais de empresas à comunidade acadêmica através de suas parcerias de natureza didática com o IESCAMP.

### 3 ESCOPO

Temos como delimitações para este trabalho:

- a) foi respeitado o sigilo, quando solicitado pela empresa tomada como objeto de estudo, sobre informações consideradas como confidenciais, tais como sua identificação e endereço, não aparecendo, portanto, tais informações neste trabalho;
- b) esta atividade tem caráter meramente didático, não contemplando a implantação e execução do plano de sugestões para melhorias de um dos elementos da área de ARH da empresa por seus autores. Para tal fim, é necessária a contratação destes pela empresa estudada;
- c) no entanto, o feedback produzido pode ser utilizado pela empresa ou terceiros sem que haja pagamentos ou ônus para o IESCAMP e os autores deste projeto;
- d) faz parte desta atividade didática o fornecimento de feedback pleno à empresa, porém, não antes da conclusão do trabalho (isto é, não foram fornecidos feedbacks parciais);
- e) este projeto não obteve recursos financeiros de quaisquer naturezas;
- f) a equipe contou com o apoio didático do professor-orientador e de outros professores.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 4.1 OBJETO DE ESTUDO

Para tomada de objeto de estudo foi considerada como premissa fundamental estudar uma empresa que contasse com uma área de ARH estruturada de forma a oferecer aos alunos um contexto didaticamente significativo para atingir os objetivos deste trabalho.

Seguindo essa linha de raciocínio, foram excluídas de serem selecionadas para participar da pesquisa empresas com uma estrutura de área de ARH “mínima” no sentido de contarem apenas com um Departamento de Pessoal “faz de tudo” e/ou pouca movimentação quanto a processos de Recrutamento e Seleção, Integração de Novos Colaboradores, Treinamento e Desenvolvimento, dentre outros elementos que compõem as ações da área de ARH.

Informações gerais sobre o objeto de estudo propriamente dito encontram-se no capítulo 5, “Empresa”.

Esta pesquisa, como bem aponta essas considerações, é um estudo de caso. “O estudo de caso é o estudo de um caso.” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 17).

[...] O estudo de caso é indicado quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno. (ANDRÉ, 1995 apud MARION, DIAS e TRALDI, 2002, p. 62).

E, por se tratar de um estudo de caso em uma organização (empresa), podemos classificá-lo, como nos indica Triviños (1987, p. 136), de um “Estudo de Caso Situacional”: “... refere-se a eventos específicos que podem ocorrer numa organização”.

É importante esclarecer que neste estudo de caso não nos limitamos apenas a analisar (diagnosticar) os elementos que compõem a ARH da empresa.

A partir desse diagnóstico, também elaboramos - o que constitui o principal objetivo do trabalho - um plano de melhorias para um desses elementos.

## 4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

Para obtenção das informações desejadas foram realizadas entrevistas semiestruturadas - com profissionais alocados em cargos de Administração Geral e Administração da área de ARH da empresa tomada como objeto de estudo - norteadas por um questionário elaborado de forma a abranger questões relativas a informações gerais sobre a empresa, informações gerais sobre a área de ARH, informações específicas sobre as diversas atividades praticadas pela área de ARH, bem como algumas perguntas sobre ações associadas à Qualidade e Produtividade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social (ver Apêndice A - Questionário, p. 102-134).

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 188), a entrevista semiestruturada é uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”.

Essa “ordem prevista” refere-se a um roteiro de perguntas - questionário - organizado através dos referenciais teóricos que norteiam o desenvolvimento do estudo.

[Entrevista semiestruturada é] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessa à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

É útil esclarecer para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

### 4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO

Desde o início tivemos facilidade em ter contato com a Top Life, pois uma das integrantes da equipe faz parte do quadro de colaboradores da empresa.

A responsável pela área de ARH e a Diretoria foram extremamente prestativas em contribuir para o desenvolvimento de nosso trabalho.

Solicitaram o recebimento do questionário por e-mail para se familiarizarem com seu conteúdo, informando-nos sobre respostas que são encontradas no site institucional e no sistema de informação interno da empresa, adiantando-nos, portanto, algumas respostas.

Em seguida, encontramos dificuldades para se obter as respostas para o questionário, então, por iniciativa da responsável da área de ARH, realizamos uma visita à empresa e gravamos todas as respostas em áudio para que ganhássemos tempo e entendêssemos melhor a dinâmica da organização.

Em nenhum momento nos foi apresentada alguma restrição sobre as informações cedidas, no entanto, foi-nos solicitado para não tirarmos fotos internas, abrangendo os recintos da fábrica e departamentos.

Tivemos dúvidas sobre algumas respostas do questionário, então, a integrante da equipe que trabalha na empresa sanou as mesmas através de conversas presenciais e mensagens trocadas por e-mail e Skype com a responsável pela área de ARH.

Todo o processo de abordagem e desenvolvimento da pesquisa foi tranquilo.

Já na abordagem inicial percebemos o cuidado da empresa em nos ajudar.

Decorridas algumas semanas, a Diretora perguntou se a elaboração do estudo estava progredindo de maneira adequada e se precisávamos de algum apoio.

Com isso, constatamos a importância que a empresa nos considerava.

#### 4.4 REFERÊNCIAS TEÓRICAS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Os referenciais teóricos para a produção do diagnóstico contendo os aspectos positivos e negativos das diversas práticas da área de ARH promovidas na empresa tomada como objeto de estudo, bem como para nortear a elaboração do plano de melhorias para uma dessas práticas, distribuem-se principalmente nas seguintes disciplinas da grade curricular do curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos:

- a) Gestão de Pessoas;
- b) Sustentabilidade e Responsabilidade Social;
- c) Gestão de Cargos, Remuneração e Benefícios;
- d) Recrutamento e Seleção;
- e) Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional;
- f) Treinamento e Desenvolvimento;
- g) Administração Avançada de Pessoas;
- h) Avaliação de Desempenho;
- i) Planejamento Estratégico em Recursos Humanos;
- j) Consultoria e Auditoria em Recursos Humanos;
- k) Técnicas de Negociação.

Utilizamos a pesquisa bibliográfica para explorar cada um desses elementos, especialmente no que diz respeito ao elemento selecionado para a elaboração do plano para sua melhoria.

De acordo com Marion, Dias e TRALDI (2002, p. 62), a pesquisa bibliográfica “objetiva explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais, etc.)”.

Segundo Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Também Martins e Lintz (2011, p. 15) fazem um esclarecimento importante sobre a pesquisa bibliográfica:

Trata-se da abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

#### 4.5 OBSERVAÇÃO

Considerando-se que o questionário para obtenção de informações - que compõe o apêndice A - é muito extenso, a fim de reduzir o volume de páginas do trabalho para impressão, foi-nos passada a informação, por nosso professor-orientador, para que a formatação desse questionário siga a fonte Arial de tamanho 10, com entrelinhamento simples.

Também nos foi informado que, embora esse recurso tenha um certo desvio das normas da ABNT para a produção de trabalhos acadêmicos, não chega a ferir-las, pois até mesmo várias instituições de ensino superior estaduais e federais - como é o caso, por exemplo, da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (FE/UNICAMP) - também adotam algumas regras próprias para a produção de monografia de trabalho de conclusão de curso de graduação, dissertação de mestrado e tese de doutorado que melhor se adequam às necessidades de seus sistemas de bibliotecas.

Utilizamos desse recurso apenas para redução do volume de páginas de impressão do apêndice A por ele ser muito longo.

Salienta-se que a redação dos elementos pré-textuais e textuais seguem rigorosamente as normas da ABNT para a produção de trabalhos acadêmicos, tendo, portanto, apenas a formatação do apêndice A como exceção a essas regras.

## 5 EMPRESA

### 5.1 INFORMAÇÕES GERAIS

Razão Social: Top Life Indústria e Comércio de Purificadores Ltda.

Nome-Fantasia: Top Life.

Matriz ou Filial: Matriz.

Endereço: informação Rua das Castanheiras, 200, Jardim São Pedro, Hortolândia, São Paulo.

Número de filiais: não possui.

Número total de colaboradores: 65.

Número total de colaboradores da unidade de negócio estudada: 65.

CNPJ: 03.084.912/0001-87.

Inscrição Estadual: 244.837.636.114.

Inscrição Municipal: 20921.



Figura 1 - Fachada da empresa  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 2 - Centro de Treinamento  
 Fonte: Site institucional da Top Life.  
 (TOP LIFE..., 2016).



Figura 3 - Área de exposição dos produtos (Show Room)  
 Fonte: Site institucional da Top Life.  
 (TOP LIFE..., 2016).

## 5.2 LOGOMARCA



Figura 4 - Logomarca  
 Fonte: Site institucional da Top Life.  
 (TOP LIFE..., 2016).

### 5.3 RAMO DE ATUAÇÃO

Fabricação de filtros e purificadores de água e refrigeradores.

### 5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL

Desenvolver e fornecer produtos que excedam a expectativa do cliente, proporcionando saúde e qualidade de vida, respeitando o meio ambiente e buscando inovação contínua.

### 5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL

Ser a principal empresa de fabricação de filtros e purificadores de água no Brasil e reconhecidos pela excelência de nossos produtos e serviço.

### 5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Uma empresa que honra nossos colaboradores, clientes e fornecedores. Buscamos proporcionar qualidade de vida para todos, com respeito ao meio ambiente, que é o nosso bem maior.

## 5.7 PORTOFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A Top Life Indústria de Filtros e Purificadores é uma empresa genuinamente brasileira com mais de duas décadas de sólida experiência no mercado de purificação de água.

Fabrica produtos de qualidade superior, duráveis, resistentes e econômicos.

Seus purificadores e refrigeradores se destacam por seu eficiente sistema de refrigeração por compressor.

Com uma vida útil acima de dez anos, seu acabamento em aço carbono lhe garante maior durabilidade.

O reservatório em inox também é um importante diferencial, pois além de manter a água gelada por mais tempo, garante qualidade e pureza sem deixar gosto e cheiro.

Os purificadores de água possuem eficiência bacteriológica comprovada. Seu moderno processo de filtragem Top Clean é desenvolvido nos laboratórios de pesquisa da Top Life. Purifica de maneira eficiente, eliminando bactérias, metais pesados, cheiro e gosto de cloro, além de mineralizar a água, deixando-a mais saudável e apropriada para o consumo da sua família.

Há oito modelos disponíveis de purificadores e refrigeradores.

São compactos e econômicos, com design moderno e de fácil manuseio e instalação.

Cada modelo se adapta às necessidades dos clientes e às características do seu ambiente.

São produtos ideais para recepções, residências, cozinhas planejadas, escritórios, consultórios, clínicas, restaurantes, hotéis e empresas.

A água fica 100% pura sem limite de uso.



Figura 5 - New Platinum Flex  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 6 - Platinum Compacto  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 7 - Platinum Flex  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 8 - Gold Line  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 9 - Plus Life  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 10 - Silver Life  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 11 - Blue Life  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).



Figura 12 - Bebedouro Top Life  
Fonte: Site institucional da Top Life.  
(TOP LIFE..., 2016).

## 5.8 OBJETIVOS

A empresa tem como objetivos a médio prazo, a fabricação de aparelhos elétricos de uso pessoal, comércio varejista e atacadista de equipamentos.

## 5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO

Gestão Tradicional-Familiar.

## 5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Em 1991, um adolescente de dezesseis anos se viu como sendo, futuramente, um empresário de sucesso e percebeu que se quisesse realizar este sonho, aquele momento seria o início dessa jornada.

Desse sonho, nasceram os fundamentos da Top Life.

Samuel começou vendendo purificadores de água de porta em porta, tornando-se um excelente vendedor, destacando-se dentre os mais experientes, porém, seu sonho o perseguia e, em pouco tempo, em apenas seis meses de trabalho, emancipou-se e abriu seu primeiro negócio, passando a revender purificadores de água.

Seguiu-se doze anos de sucesso e crescimento a ponto de se tornar um dos principais distribuidores de purificadores de água do interior do Estado de São Paulo.

No início de 2004, Samuel começou a ter problemas com seu fornecedor.

O fornecedor não conseguia atender satisfatoriamente as suas necessidades de revenda, pois além de os aparelhos apresentarem sérios problemas técnicos, sua produção não dava conta de satisfazer a demanda dos clientes de Samuel, atrasando suas entregas e deixando as equipes de vendas paradas.

Neste momento, no dia 19 de abril de 2004, sem perder de vista seu sonho, Samuel decidiu, então, ampliar seu negócio e passou a fabricar seu próprio purificador de água - porém, com uma proposta arrojada: *“não ser simplesmente mais um fabricante, e sim o melhor fabricante de purificadores de água do mercado”*.

Este caminho fez a Top Life, em apenas seis anos de fabricação de purificadores de água, ser uma empresa de destaque no cenário nacional no segmento de fabricação de purificadores de água.

Hoje, a Top Life está presente em todo território nacional, e disponibiliza a seus clientes uma ampla linha de produtos com oito modelos que atendem a todas as necessidades dos seus exigentes clientes.

## 5.11 ORGANOGRAMA GERAL

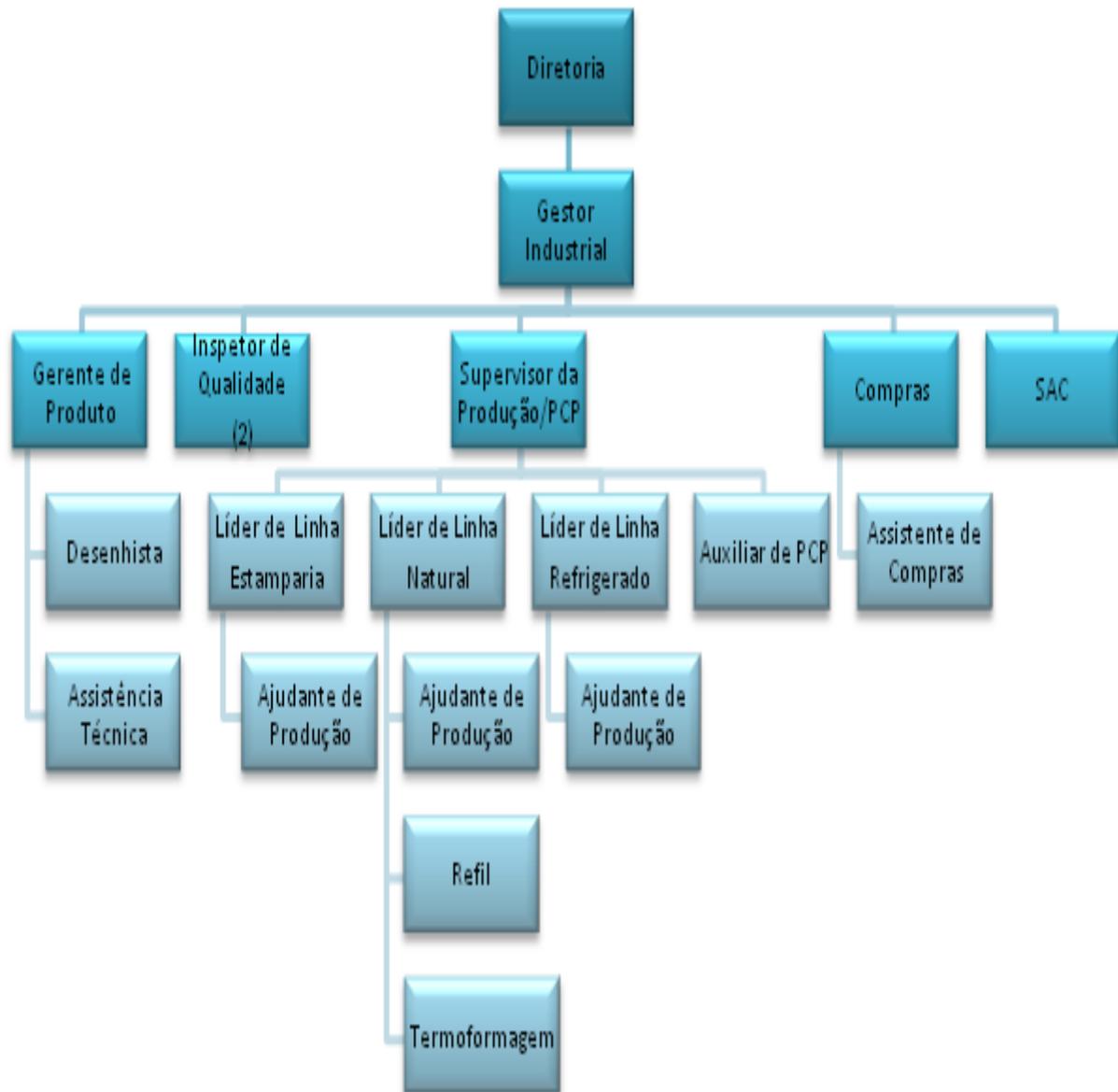


Figura 13 - Organograma geral da empresa  
 Fonte: Administração Geral da Top Life.

## 6 DIAGNÓSTICO

### 6.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)

Análise diagnóstica do elemento “Administração de Recursos Humanos” de acordo com as informações obtidas das p. 108-110 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Rapidez nas tomadas de decisões no que diz respeito a Gestão de Pessoas.
- b) Os serviços relacionados a Folha de Pagamento são terceirizados por um escritório contábil, ocasionando redução dos custos;
- c) Há proximidade entre os colaboradores, favorecendo a verificação e análise mais próxima de suas necessidades e desejos;
- d) Por ser uma organização com gestão familiar, A Top Life é marcada pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. A sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a ser seguido pelos colaboradores. Isso cria um senso de confiança mútua entre colaboradores e lideranças e mesmo entre as lideranças, evitando-se lutas pelo poder.

Aspectos negativos:

- a) A Top Life possui um modelo de gestão tradicional-familiar centralizador e, com isso, muitas vezes, o aproveitamento dos talentos humanos não é potencializado;
- b) Não há uma ARH estratégica e, por isso, a empresa não consegue se expandir;
- c) A ARH possui uma carga significativa de serviços burocráticos, ocasionando falta de tempo para se tornar uma ARH estratégica;
- d) A Alta Administração ainda não tomou consciência da necessidade de se elaborar um novo Planejamento Estratégico que considere a ARH como

uma parceira estratégica para a expansão e desenvolvimento da empresa. Consideramos a necessidade de contratação de uma empresa de consultoria especializada para direcionar essa ação.

## 6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Recrutamento e Seleção” de acordo com as informações obtidas das p. 110-113 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A Top Life privilegia a utilização do recrutamento externo, pois na visão da presidência os talentos encontrados fora da empresa trazem resultados mais rápidos, enriquecendo a organização com novas experiências, novos conhecimentos e mais criatividade;
- b) O recrutamento externo permite aproveitar as competências de candidatos preparados por outras empresas, assim, a organização otimiza o tempo para obtenção de resultados e reduz custos com desenvolvimento de competências de colaboradores.

Aspectos negativos:

- a) A maioria dos processos de recrutamento é externo, sendo o recrutamento interno quase que inexistente.  
Se por um lado o recrutamento externo tem suas vantagens para a empresa, por outro, praticamente anula as possibilidades de encarecimento, gerando, portanto, desmotivação entre os colaboradores;
- b) O índice de *turnover* é alto;
- c) Existe uma falha de execução no processo e procedimento de “R&S”. Como verificamos, os meios de recrutamentos são limitados. Gestores solicita, seleciona e acompanha a seleção dos currículos, comprometendo o desempenho da ferramenta, ao invés de ser tarefa do RH;

- d) Até o momento, a empresa não efetua contratação de pessoas com deficiência, pois não possui o número de colaboradores suficientes para o cumprimento da lei.

### 6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Análise diagnóstica do elemento “Integração de Novos Colaboradores” de acordo com as informações obtidas das p. 113-114 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A Top Life tem como costume ter tolerância em aprendizado de novos colaboradores, principalmente com colaboradores que possuem bons comportamentos no ambiente de trabalho. Quando um novo colaborador é contratado, é de se esperar que ele não produza tanto ou tão bem quanto um colaborador mais antigo, já habituado às demandas, e com isso a Top Life entende que o colaborador precisa de um tempo para se habituar a nova empresa e adquirir o aprendizado;
- b) O tempo dedicado na integração em uma visão geral, favorece a Top Life por não ocupar tanto tempo, os novos colaboradores acabam adquirindo o aprendizado na prática, acompanhado os colaboradores mais velhos a desempenharem as atividades, o novo colaborador já começa a realizar as atividades assim que é contratado;
- c) Algumas dúvidas sobre a Top Life podem ser sanadas com a leitura do manual sobre a organização da empresa e dúvidas mais específicas são esclarecidas pelo contato direto com a ARH.

Aspectos negativos:

- a) Processos falhos na integração de novos colaboradores, devido ao pouco tempo investido na integração, os objetivos da empresa não ficarão claros, os novos colaboradores não se sentirão acolhidos, no entanto, não é passado com clareza o que a Top Life espera do colaborador, e o

- mesmo não irá produzir como realmente deveria, pois poderá estar desmotivado, desinformado e desamparado pela própria empresa;
- b) Não há sala específica para integração de novos colaboradores. Não é possível realizar uma apresentação com equipamentos de multimídias. As informações são passadas apenas por via verbal;
  - c) Há perda de tempo para a ARH sanando dúvidas sobre assuntos básicos devido ao pouco tempo investido na integração.

#### 6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Análise diagnóstica do elemento “Avaliação de Desempenho” de acordo com as informações obtidas das p. 114-115 do Apêndice A - Questionário.

Aspecto negativo:

- a) Não há processos de avaliação de desempenho na empresa.

#### 6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Análise diagnóstica do elemento “Treinamento e Desenvolvimento” de acordo com as informações obtidas das p. 115-121 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Auxílio de custo de 30% para pagar cursos diversos que a empresa identifica como necessário para o desempenho dos colaboradores e cursos de graduação para alguns colaboradores - sendo esse último válido somente para os que estudam na área de atuação na empresa;
- b) Os treinamentos realizados pelos colaboradores - tanto o interno para a área comercial, como o externo, realizado em outra empresa, para colaboradores da produção - resultam em benefícios para a empresa:

aumento da produtividade; melhoria da qualidade; conhecimento dos produtos pelos colaboradores; minimização de custos; maximização de lucros; otimização do uso tempo; vantagem competitiva; e satisfação de colaboradores e clientes. Portanto, esses treinamentos atendem às necessidades da empresa e de seus colaboradores.

Aspectos negativos:

- a) A Presidência e Diretoria privilegiam a aplicação de cursos para as áreas comercial e de produção, vendo a necessidade de ainda haver para essas áreas uma maior orientação com treinamentos complexos. Os demais departamentos ficaram desfalcados em se tratando de capacitação e qualificação;
- b) Há várias falhas em elementos básicos de programas de treinamento: diagnóstico das necessidades; monitoramento de execução; avaliação do que foi assimilado pelo colaborador; feedback para os colaboradores; inexistência de controles documentados e arquivados;
- c) Há necessidades de treinamentos voltados para gestão de pessoas para cargos de Diretoria, técnicos (engenheiros e técnicos), membros da média liderança e da ARH. É imprescindível que esses profissionais da Top Life tenham treinamentos específicos para adquirirem competências técnicas e comportamentais de liderança. Isso, principalmente, à Diretoria e aos profissionais da ARH, pois num primeiro momento cabe a eles buscarem esse desenvolvimento para disseminá-los às lideranças.

## 6.6 DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS

Análise diagnóstica do elemento “Descrição de Cargos e Mapeamento de Perfis de Competências” de acordo com as informações obtidas das p. 121-124 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Existe Descrição de Cargos (embora de forma tradicional e paternalista) com níveis e sub-níveis para equiparação salarial e plano de carreira. Embora sua existência seja um aspecto positivo, a forma como é estrutura gera vários aspectos negativos.

Aspectos negativos:

- a) A Descrição de Cargos está associada a um Programa de Plano de Carreira que tem como referência para ascensão profissional o tempo de trabalho do colaborador na empresa e não o histórico e o potencial de desenvolvimento de suas competências;
- b) O sistema de Descrição de Cargos é estruturado de maneira tradicional, resultando na insatisfação dos seus colaboradores, diminuição de produtividade e elevação do *turnover* ;
- c) O sistema atual de Descrição de Cargos, sendo tradicional e paternalista, gera falhas no enquadramento de salários e na atribuição de promoções.

## 6.7 REMUNERAÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Remuneração” de acordo com as informações obtidas das p. 124-126 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Baseia-se no piso salarial da categoria (que é maior que o salário-mínimo);
- b) Quando um colaborador considera seu salário abaixo do que realmente merece receber, a Top Life revisa o salário (podendo alterá-lo ou não) e dá feedback ao colaborador sobre seu pedido;
- c) A Top Life fornece cesta básica aos colaboradores da produção quando conseguem atingir suas metas de produtividade;
- d) A empresa complementa a renda total mensal devido ao alcance de metas, que resultam em premiações e bonificações, fazendo com que o colaborador se sinta mais valorizado, aumentando sua satisfação, gerando mais motivação e comprometimento com o trabalho.

Aspectos negativos:

- a) Para efeito de aumento salarial, a empresa considera o tempo de serviço do colaborador na empresa em prejuízo de seu histórico e desenvolvimento de competências;
- b) Não possui programa de distribuição de lucros e resultados.

## 6.8 PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS

Análise diagnóstica do elemento “Plano de Carreira e Retenção de Talentos” de acordo com as informações obtidas das p. 126 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Não há aspectos positivos, pois não existe Plano de Carreira na empresa.

Aspectos negativos:

- a) O Plano de Carreira não tem como modelo para seguir a Gestão de Pessoas por Competências. Tem como referência para ascensão profissional o tempo de trabalho do colaborador na empresa e não o

- histórico e o potencial de desenvolvimento de suas competências;
- b) A Top Life não dá oportunidades para seus funcionários terem ascensão de carreira dentro da empresa. Prefere trazer pessoas de fora.

## 6.9 BENEFÍCIOS, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

Análise diagnóstica do elemento “Benefícios, Saúde e Qualidade de Vida” de acordo com as informações obtidas das p. 126-130 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivo:

- a) A responsável pela ARH já está em negociação, junto à presidência e diretoria da Top Life, para implantação dos seguintes benefícios (a longo prazo): convênio médico, vale-alimentação, auxílio-educação e auxílio-creche;
- b) Com o crescimento da Top Life, a ARH está planejando a implantação de novos conceitos de Gestão de Pessoas, criando uma nova visão de RH. Tem como meta implantar programas e benefícios para melhoria da saúde e qualidade de vida de seus colaboradores;

Aspectos negativos:

- a) Não possui, no momento, convênio médico, vale-alimentação, auxílio-educação e auxílio-creche por ser uma empresa de organização familiar e tradicional;

## 6.10 LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Liderança, Trabalho em Equipe e Comunicação” de acordo com as informações obtidas das p. 130-132 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Estímulo à comunicação entre seus colaboradores disponibilizando café da manhã para uma melhor interação entre eles;
- b) Seus colaboradores têm a total liberdade para se comunicar com qualquer pessoa na empresa independentemente do cargo que exerce (inclusive presidência e diretoria);
- c) Os líderes com bom desempenho técnico e comportamental têm reconhecimentos em forma de feedback positivo e melhor remuneração;
- d) A empresa disponibiliza - próxima ao mural de informações - uma caixa de sugestões para fins de comunicação entre colaboradores, lideranças, equipes e setores, que pode ser utilizada para indicação de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

Aspectos negativos:

- a) Embora os colaboradores possam se comunicar com quaisquer outros colaboradores, não há um programa formal que estimule o trabalho entre equipes de diferentes departamentos;

## 6.11 GESTÃO GERACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Gestão Geracional” de acordo com as informações obtidas das p. 132 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos negativos:

- a) Não há um programa específico sobre Gestão Geracional.

## 6.12 DIVERSIDADE

Análise diagnóstica do elemento “Diversidade” de acordo com as informações obtidas das p. 132- do Apêndice A - Questionário.

Aspectos negativos:

- a) Não há um programa específico sobre Diversidade.

## 6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Clima Organizacional” de acordo com as informações obtidas das p. 133 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos negativos:

- a) Não há ações específicas para a Gestão do Clima Organizacional.

## 6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Análise diagnóstica do elemento “Responsabilidade Social” de acordo com as informações obtidas das p. 133-134 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa possui dois programas de sustentabilidade: ISO 9001 e 5´S. A empresa passa à sociedade uma maior credibilidade em seu ramo de atuação no mercado, reduz custos em processos de produção, diminui perdas de matéria prima, danos em equipamentos e máquinas e, enfim, contribui para a redução de impactos ambientais. O programa 5´S associado às normas ISO 9001 proporciona à empresa e a seus colaboradores um ambiente organizado, estruturado, limpo e agradável;
- c) A Top Life, no final de ano, em parceria com um abrigo de menores de idade, adota crianças para entregar presentes tais como roupas e brinquedos. Os colaboradores podem participar da entrega dos presentes e conhecer a instituição.

Aspectos negativos:

- a) Falta de um mapeamento para haver mais investimentos em programas de responsabilidade social.

## **7 PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SELEÇÃO DO ELEMENTO**

A equipe entrou em contato com a responsável pela área de ARH para saber se a empresa tinha alguma expectativa e/ou interesse em participar da escolha do elemento, mas nos deixaram livres para fazer tal escolha.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho, consideramos vários elementos que poderiam se tornar uma possível escolha para a elaboração do plano de sugestões para melhoria de um sistema de RH da Top Life, mas o que nos chamou atenção foi o elemento “Recrutamento e Seleção”.

Alguns motivos contribuíram para nossa decisão de escolha, tais como o índice de *turnover*, o desperdício financeiro, a instabilidade nos departamentos que sofrem com a rotatividade, a desmotivação nos demais colaboradores, a maneira de como esse subsistema é executado na empresa em se tratando de processo e procedimento.

Temos a intenção de, ao trabalhar esse tema, otimizar os processos de recrutamento e seleção especificamente na área comercial, buscando trazer benefícios para a empresa e seus colaboradores.

Devemos esclarecer que nossa intenção é a de apresentar um plano de sugestões para melhorias que envolvem um modelo de entrevista e dinâmica de grupo para seleção por competências (válidas para recrutamento externo, interno e misto), bem como um programa de seleção por competências de uma empresa de consultoria.

## **7.2 PLANO PARA MELHORIAS**

### 7.2.1 Modelo de entrevista de seleção por competência

#### **Entrevista com foco por competência para o cargo de Consultor de Negócio Interno de Vendas**

##### **Comunicação**

Cite os seus mecanismos para manter um bom fluxo de informações.

##### **Criatividade**

Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como se saiu.

Conte-me sobre uma situação em que você teve que administrar falta de recursos para solucionar um problema e como conseguiu.

##### **Relacionamento Interpessoal**

Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre participantes da equipe.

##### **Negociação/Persuasão**

Conte-me sobre negociação mais importante e com o melhor resultado que você obteve.

Conte-me sobre uma negociação na qual você foi convencido a mudar de ideia. Como foi?

##### **Empreendedorismo**

Relate os principais investimentos feitos em sua carreira profissional?

O que você tem feito para se manter atualizado?

**Proatividade**

Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?

Conte-me sobre mudanças que você implementou nas suas rotinas.

**Foco no Cliente**

Relate sobre reformulações significativas feitas no método de trabalho em função de sugestões de clientes.

**Foco em resultados**

Conte-me sobre alguma tarefa que você era responsável pela execução e precisou ter prazo prorrogado.

Como você procura saber se o seu trabalho está sendo eficiente?

**Planejamento / Organização**

Como você organiza sua agenda de trabalho?

Descreva um dia de trabalho.

**Entrevista com foco por competência para o cargo de Gerente Comercial****Liderança**

Que estilo de liderança exerceu com sua última equipe?

Como você trabalha junto de sua equipe para alcançar objetivos?

**Comunicação**

Cite os seus mecanismos para manter um bom fluxo de informações.

**Criatividade**

Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como se saiu.

Conte-me sobre uma situação em que você teve que administrar falta de recursos para solucionar um problema e como conseguiu.

**Tomada de decisão**

Diante de uma decisão arriscada, como você agiu?

Conte-me sobre uma situação em que você perdeu uma boa oportunidade por não ter sido ágil na decisão a ser tomada.

Porque resolveu aceitar o nosso convite e participar deste processo seletivo, o que o motiva a vir para esta Empresa.

**Flexibilidade**

Fale-me sobre uma situação em que você coordenou um projeto de mudanças que não era bem aceito pela equipe.

Conte-me uma situação em que você rejeitou uma mudança imposta por seu superior imediato

**Empreendedorismo**

Relate os principais investimentos feitos em sua carreira profissional?

O que você tem feito para se manter atualizado?

**Relacionamento Interpessoal**

Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre participantes da equipe.

**Trabalho em Equipe**

Relate-me algo importante que você ensinou para equipe.

Comente sobre seu trabalho de seus colegas e pares.

**Solução de Conflito**

Conte-me sobre um conflito vivenciado sobre sua equipe e qual a solução.

**Estabelecimento de Metas**

Fale-me sobre uma meta ousada que estabeleceu e conseguiu alcançar.

Quais metas foram abandonadas, reformuladas ou substituídas?

**Foco em Resultados**

Conte-me sobre algum projeto de que você participou ou coordenou e precisou ter prazo prorrogado.

Conte-me sobre alguns resultados inesperados, que tenha ultrapassado as expectativas.

**Motivação**

Conte-me sobre uma situação em que você influenciou positivamente as pessoas.

## 7.2.2 Modelo de dinâmica de grupo por competência

### **Modelo de dinâmica de grupo por competência para o cargo de Consultor de Negócio Interno de Vendas**

#### **Dinâmica: Criatividade em vendas**

Objetivo: Observação da performance individual numa apresentação de venda. Competências observáveis: Competências Observáveis: Criatividade, flexibilidade, bom humor, comunicação, objetividade, empreendedorismo, foco em resultados, proatividade, planejamento, estratégica, empatia, saber ouvir, etc. Materiais: Sulfite, canetas, lápis e pinceis para quadro magnético. Cortar as tiras com 11 tipos psicológicos e por um envelope para sorteio. Nº de participantes: Até 18. Tempo: 40 minutos.

Instruções: Os participantes terão 20 minutos para que, individualmente, preparem uma apresentação de 3 minutos de si mesmo para o grupo, devendo ser criativo e original, como se ele próprio fosse um produto a ser vendido para os demais.

Fechamento: Solicitar que cada um de um feedback breve sobre a técnica e como se sentiram durante a atividade.

#### **Dinâmica: Vendas**

Para iniciar a atividade, convide os participantes para, de pé, se disporem em um círculo, e distribua um balão para cada um;

Comente sobre a importância da Criatividade e da Persuasão na Comunicação Interpessoal e como estes atributos podem contribuir para o sucesso de qualquer profissional, independente da sua atividade;

Na seqüência, peça para todos encherem seus balões, “descarregando” dentro deles, todos os sentimentos negativos que impedem uma boa comunicação

como a impaciência, incapacidade de ouvir, etc... E que após cheios e fechados, todos os balões devem ser colocados no chão da sala utilizada para esta dinâmica;

Distribua, de acordo com a escolha dos participantes, cartões coloridos – um para cada pessoa. Caso você não tenha cartões coloridos, escreva o nome das cores desejadas em cartões em branco: azul, verde, vermelho, amarelo, etc...

Instrua os participantes que cada um deve elaborar e realizar uma apresentação, aos demais, sobre a cor que escolheu. Esta apresentação deve ter apenas uma restrição quanto ao tempo disponível (mantenha cada apresentação individual em, no máximo 03 minutos);

O objetivo de cada “apresentador” é fazer com que o grande grupo “escolha” a sua cor, portanto cada “apresentador” deve usar de sua criatividade e de sua capacidade de persuasão para convencer o grande grupo. Conceda o tempo adequado para que os integrantes estruturem e ensaiem as suas apresentações. Instrua ao grande grupo que os atributos avaliados são, exclusivamente:

- a) Criatividade (se a apresentação foi convencional, se foram utilizados recursos audiovisuais diferenciados, etc...);
- b) Persuasão (se a apresentação foi convincente a ponto de o grupo definir pela escolha do apresentador);
- c) Comunicação Interpessoal (se o “recado” do apresentador foi corretamente interpretado por todos, sem exceção; portanto se houve empatia).

Cada apresentador será avaliado e aquele que o grupo escolher pode ser merecedor de um prêmio simbólico (todos gostam de ganhar caixas de bombons...).

Ao concluir as apresentações, convide o grupo para debater sobre a importância destes atributos nas tarefas do dia a dia de um consultor interno de vendas, e como cada um pode desenvolver suas melhores competências em Criatividade, Persuasão e Comunicação Interpessoal.

Para encerrar, peça que todos estourem os balões com os pés.

## **Modelo de dinâmica de grupo por competência para o cargo de Gerente Comercial**

### **Dinâmica: Auto Avaliação**

Objetivo: Oportunizar a reflexão sobre as dificuldades e as contribuições de cada integrante no grupo.

Competências Observáveis: trabalho em equipe, empatia, solução de problemas, criatividade, cooperação, flexibilidade, foco nos resultados. Materiais a serem usados: Folhas e caneta ou lápis. Numero de participantes 12, tempo 1 hora.

Instrução: Cada um responde individualmente por escrito a seguinte pergunta "Qual a minha maior dificuldade neste grupo?". O facilitador recolhe os escritos e redistribui aleatoriamente. Cada um lê em voz alta as dificuldades do outro, sem identificar de quem e, e dá sugestão para resolvê-las

Fechamento: Realizar algumas perguntas para os candidatos, como: Quais são as maiores dificuldades do grupo?. Que sugestão chamaram a sua atenção?. O que lhe surpreendeu?. Quem tem outra sugestão?.

### **Dinâmica: Potencializando Vendas**

Objetivo da dinâmica é encontrar soluções para atingir metas. As competências observáveis são: empreendedorismo, pró atividade, foco em resultados, empatia, soluções de problema, criatividade, liderança participativa, liderança *Coach*, liderança orientadora, liderança desenvolvida. Materiais necessários para a realização da dinâmica são folhas de cenário, papel e caneta. 12 participantes divididos em subgrupos, tempo para realizar atividade é de 1h.

Instrução: Caso haja a quantidade de participantes suficientes, estes poderão ser divididos em dois grupos de 6 ou 3 grupos de 4, sendo fornecida as seguintes informações abaixo:

Cenário: Dia 27 /07. Sua equipe não fez ainda 20% da meta estabelecida. O que você fará? Que problemas você acredita que eles estão enfrentando para não vender?. Faz dois meses que um de seus vendedores não produz a contento.

Quando lhe é perguntado o porquê, percebe-se que está com um problema emocional. O que farpa diante da pressão constante?. Seu gerente solicita mudanças de estratégia para o próximo mês. Informa que você e sua equipe foram os últimos no mês passado e que estão sendo avaliados por isso. Que atitude pratica tomará? Em uma pesquisa realizada por sua equipe, foram compilados os seguintes dados; 80% de sua equipe dizem que você não negocia e não conseguiu intervir de maneira eficaz, não resolvendo e nem intermediando as necessidades da equipe, não mantendo, assim, um clima positivo e acolhedor. 50 % estão insatisfeitos com tal situação e desejam trocar de equipe. O que fará?:

- a) Sua equipe solicita uma reunião com você, para dizer da decepção;
- b) Seus pares de trabalho não estão lhe apoiando uma vez que não concorda com sua postura como líder;
- c) Seu gerente está esperando um resultado global e integrado, mesmo por que ele confia que você como recém-admitido poderá esperar suas expectativas. Qual sua atitude?;
- d) Qual seu projeto diante do quadro acima?;
- e) Ao final do tempo estipulado, o facilitador solicita que cada grupo apresente seu projeto.

Fechamento: Cada equipe terá 3 minutos para compartilhar como seus participantes se sentiram durante a atividade e novamente compartilhar com todos os resultados desta avaliação final.

### 7.2.3 Programa de seleção por competência por uma empresa de consultoria

#### **Proposta de consultoria no elemento Recrutamento e Seleção**

Estudando serviços que atendam a empresa através dos diagnósticos, a consultoria LCA Consultoria e Treinamento, entende duas necessidades:

- a) Conter o *turnover* alto da empresa;
- b) Apresentação do serviço "Recrutamento e Seleção".

Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, devemos em primeiro lugar, pesquisar as principais causas, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.

A LCA Consultoria e Treinamento realiza diagnóstico apurado para reduzir o *turnover* da organização, atentando as possíveis questões da empresa:

- a) É de suma importância aplicar a "Entrevista de Desligamento", independente se o colaborador pede demissão ou é demitido. Esta ferramenta tabulada mensalmente traz apontamentos para reflexão e ação;
- b) Pesquisa de salário praticado no mercado. Poderá ter a triste descoberta que está formando mão de obra para seus concorrentes. Sua empresa contrata treina e quando o funcionário começa a produzir o concorrente contrata com 10% a mais no salário apenas;
- c) Sua empresa possui um plano de carreira claro? É importante ter definido até onde os colaboradores podem chegar e o que irá executar e ganhar;
- d) Como são feitas as reciclagens/aperfeiçoamento? A empresa tem uma agenda de treinamentos com levantamento de necessidades bem apuradas?;
- e) Sua empresa tem políticas para plantão de finais de semana, feriados e horas extras? É comum escalar o pessoal com o intuito de punição. Qual

o número de faltas aos sábados e domingos. Importante conferir também as faltas às segundas feiras (dia de procurar outro emprego);

- f) Atestados médicos também demonstram problemas, assim, importante conferir e confirmar os motivos. Não se assuste com as justificativas daqueles que vão acompanhar parentes sob a alegação de que faltando ou não, ninguém se importa;
- g) Qual o clima que reina na empresa? Como os supervisores e monitores de qualidade tratam os colaboradores? Eles dão feedback? Colaboradores se demitem dos chefes e não da organização.

Todos os pontos citados, a LCA tem o cuidado de levantar o diagnóstico com precisão para planejar ações assertivas com objetivo de diminuir o *turnover*.

#### Taxa para prestação dos serviços

Para prestação de nossos serviços levantando diagnóstico do *turnover* alto da empresa, será cobrada uma taxa de acordo com a tabela abaixo:

- a) Para diagnóstico: R\$ 100,00 à hora da consultoria;
- b) Para apresentar ação após diagnóstico levantado: R\$ 200,00;
- c) Para implantar ação: valor a ser negociado.

#### Metodologia de seleção

- a) Preparação: alinhamento do perfil da vaga;
- b) Busca: divulgação da vaga e triagem de currículos;
- c) Avaliação: entrevistas, dinâmicas e avaliação psicológica;
- d) Apresentação de candidatos finalistas para a CONTRATANTE;

- e) Documentação: conferência de documentos admissionais (caso a CONTRATANTE não tenha pessoal para fazê-lo);
- f) Fechamento: feedback aos candidatos e entrevista com “dono” do projeto e requisitante.

#### Taxa para prestação dos serviços

Para prestação de nossos serviços de Recrutamento e Seleção de mão de obra efetiva, será cobrada uma taxa de acordo com a tabela abaixo sobre o salário inicial do candidato contratado, sendo que as dinâmicas de grupo e anúncios são custeados pela LCA Consultoria e Treinamento.

- a) 40% para cargos Operacionais / Administrativos;
- b) 60% para cargos Especialistas/ Engenheiros (Supervisores e Coordenadores);
- c) 80% para Gerentes / Diretores.

Em caso de cancelamento por parte da contratante e/ou demora superior a 30 dias para definição do candidato, será cobrada uma taxa equivalente a 1/3 (um terço) do salário para despesas do processo.

Caso o candidato selecionado não se adapte as funções para as quais foi contratado, a contratante poderá dispensá-lo e fica sob nossa responsabilidade providenciar a substituição do mesmo, sem custos para a contratante, desde que esteja dentro do prazo de experiência de 30 (trinta) dias.

Se houver desistência por parte do candidato fica sob nossa responsabilidade providenciar a substituição do mesmo, sem custos para a contratante, desde que esteja dentro do prazo de experiência de 30 (trinta) dias. Atuamos como agente de integração com vínculo entre estudantes, mercado de trabalho e instituições de ensino. A execução deste serviço possui uma taxa de R\$ 99,90/mês durante o período de vigência do estágio, limitado a 2(dois) anos.

## 8 REFERENCIAL TEÓRICO DA PRODUÇÃO DO PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 8.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

#### 8.1.1 Recrutamento

Recrutamento é um processo pelo qual as organizações passam a divulgar comunicar, expor, oportunidades de trabalho ou vagas disponíveis em seus setores empresariais ou ainda, é um processo de atração, ou seja, a empresa através e diversos meios de comunicação divulga as vagas disponíveis visando alcançar um maior leque de candidatos disponíveis no mercado de recursos humanos.

Também se pode compreender como recrutamento sendo uma ferramenta que tem como principal objetivo suprir e alimentar, o processo de seleção, o qual este irá identificar com testes práticos e teóricos, qual o candidato tem o perfil compatível com o perfil da vaga em aberto, ofertada pela empresa (CHIAVENATO, 2008, p. 114). Para Chiavenato o processo de recrutamento pode ser definido como:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2008, p 115).

As empresas podem contar com o recrutamento interno e externo ou misto. Ambos têm o mesmo propósito de agregar a seleção oportunidades de se ter vários candidatos com potenciais diferenciados, que podem ser selecionados e integrados a empresa, passando a agregar valor à estratégia empresarial.

O recrutamento pode estar focalizado em contratar candidatos para preencher cargos vagos na organização, como para atrair candidatos com competências e talentos necessários ao sucesso organizacional. Dependendo do propósito de abrir a

vaga, a organização saberá qual tipo de recrutamento utilizará. (CHIAVENATO, 2008, p 118).

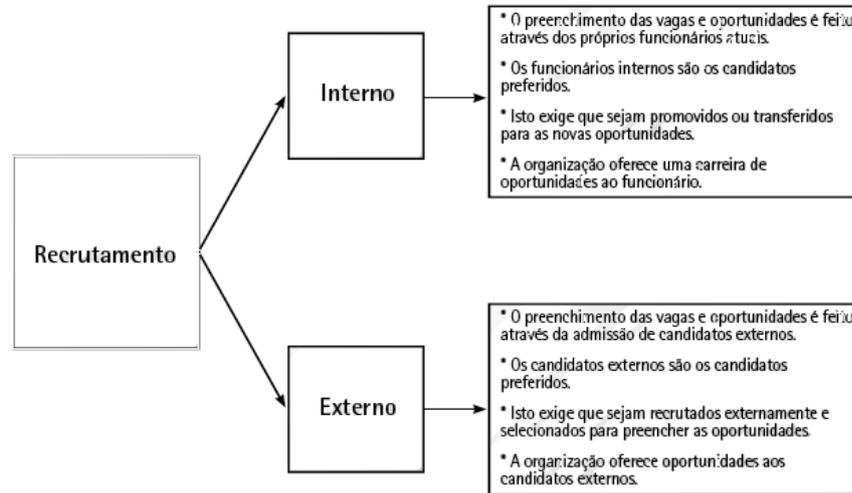


Figura: 14 Recrutamento interno e externo  
Fonte: CHIAVENATO, 2008, 3ª edição, p.115

Visto que o Mercado de trabalho disponibiliza oportunidades de emprego, logo o mercado de recursos humanos dá respostas a essas necessidades corporativas. Como se pode notar na figura a seguir.

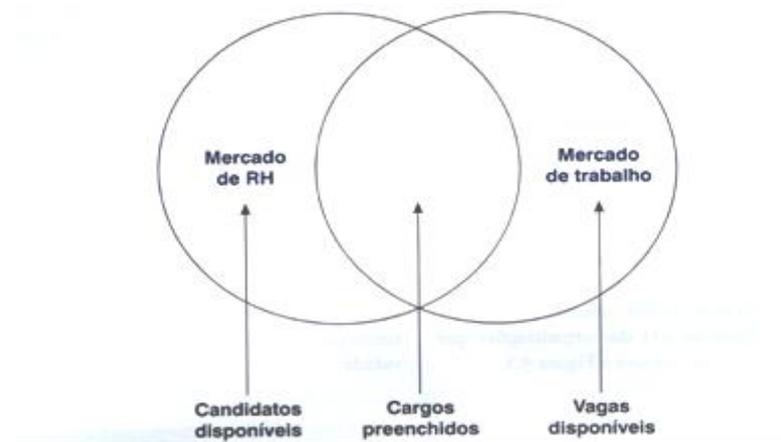


Figura:15 Mercado de RH e o Mercado de trabalho  
Fonte: CHIAVENATO, 2008, 3ª edição, p. 112

Sendo assim, a empresa utiliza de vários meios de comunicação para fazer o recrutamento externo, ex. anúncios em jornais e revistas especializadas. Agência de

Recrutamento. Contatos com escolas e Universidades. Cartazes ou anúncios em locais visíveis. Apresentação de candidatos por apresentação de funcionários. Consulta aos arquivos dos candidatos. Recrutamento virtual. Banco de dados de candidatos ou banco de talentos. Já o recrutamento interno como o próprio nome diz, é feito de maneira interna, dando promoções, proporcionando oportunidade de crescimento para os colaboradores que já trabalham na organização. Também tem outra opção que é o recrutamento misto, o qual a empresa em sua estratégia saberá qual será o mais viável, ou optará em realizar os dois dando origem ao recrutamento misto. (CHIAVENATO, 2008, p 121-124).

### 8.1.1.2 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é quando a empresa decide preencher determinada vaga com os próprios funcionários da empresa, e ao invés de buscarem pessoas de fora, dão oportunidade para os funcionários que estão dentro da empresa, através de um remanejamento, transferência ou promoção.

De acordo com Chiavenato (2009), o Recrutamento Interno pode envolver:

- a) Transferência de pessoal;
- b) Promoções de pessoal;
- c) Transferências como promoção de pessoal;
- d) Programas de desenvolvimento de pessoal;
- e) Planos de carreias de pessoal.

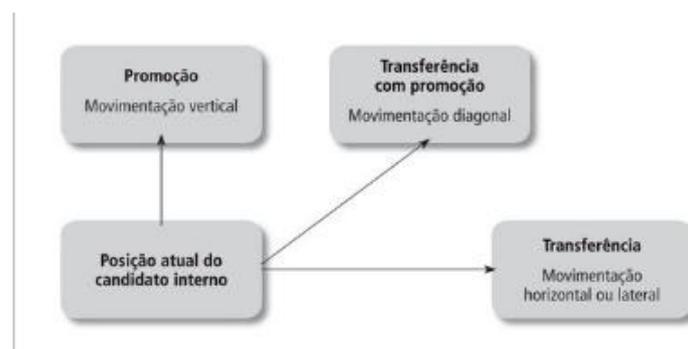


Figura: 16 Movimentação provocada pelo Recrutamento Interno  
Fonte: CHIAVENATO, 2009, 7ª ed, p.79

Para se realizar o recrutamento interno depende de: Testes de seleção, avaliação de desempenho, programas de treinamento e aperfeiçoamento, condições de promoção e substituição, análise e descrição de cargos, planos de carreira.

O recrutamento interno exige uma intensa e continua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados. Muitas organizações utilizam bancos de talentos como pessoas capacitadas para o recrutamento interno (CHIAVENATO, 2009, p.161).

No entanto, o recrutamento interno para empresa tem suas vantagens e desvantagens.

“Para se tomar uma decisão sobre a adoção do recrutamento interno, é essencial que tenhamos em mente quais as vantagens e desvantagens” (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 68).

As vantagens são:

- a) Recrutamento interno aproveita os investimentos em treinamentos feitos pela empresa, pois os treinamentos que já foram dados no decorrer do tempo em que o funcionário está na organização são aproveitados;
- b) O mesmo já conhece a cultura da empresa, economizado assim, tempo e dinheiro com integração de novos funcionários;
- c) Ele gera motivação, e espírito de competitividade sadia entre os funcionários, devido a eles notarem que se empenharem, cumprirem seus objetivos, realizarem suas tarefas de forma eficaz, serão reconhecidos e valorizados, conseguindo assim uma promoção dentro da própria empresa.

As desvantagens são:

- a) Os funcionários não promovidos ficam desmotivados;
- b) Acontece a perda de criatividade e inovação, devido o raciocínio está direcionado para a cultura organizacional;
- c) Alguns líderes inseguros com medo de perderem o funcionário naquele determinado departamento, não autorizam a promoção dos subordinados.

### 8.1.1.3 Recrutamento Externo

Feito para candidatos de fora, não para funcionários, o mesmo resume em candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento:

- a) Arquivos de candidato que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- b) Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- c) Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- d) Contatos com sindicatos e associações de classe;
- e) Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa – escola;
- f) Conferências e palestras em universidades e escolas;
- g) Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- h) Anúncios em jornais e revistas;
- i) Agências de recrutamento;
- j) Viagens para recrutamento em outras localidades;
- k) Recrutamento on-line.

Essas técnicas de recrutamento representam métodos através dos quais a organização divulga a existência de oportunidades de trabalho junto às fontes de RH mais adequadas, são fundamentalmente meios de comunicação.

No recrutamento externo, fornece o recrutamento online, o mesmo tem sido umas das ferramentas mais usadas e de grande importância para a área de RH. Esse serviço tem se expandido muito ajudando as empresas a manterem um crescimento constante em seus bancos de dados de currículos.

Os serviços on-line de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e permitem eliminar etapas da provisão. Além do mais, permitem a montagem de bancos de talentos, mantendo currículos de candidatos internos (os próprios funcionários) e externos (CHIAVENATO, 2009, p.166).

As vantagens do recrutamento externo é saber que o candidato contratado traz “sangue” e experiências novas para empresa, renova e enriquece o RH da organização, aproveita a bagagem profissional dos candidatos preparados por outras empresas. Por outro lado, a desvantagens deste recrutamento são:

- a) Menos seguro que o interno, candidatos desconhecidos;
- b) Frustração para os funcionários, sentimento de deslealdade para com os de “casa”;
- c) Afeta a política salarial da empresa;
- d) Mais caro, com despesas imediatas;
- e) Mais demorado que o interno.

#### 8.1.1.4 Recrutamento Misto

Recrutamento mais preferido das empresas, pois abrange oportunidade de crescimento dos próprios colaboradores, ou possibilidade da contratação externa, trazendo para dentro da empresa novos conhecimentos, abordando fontes interna e externa de RH.

“Devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida: O recrutamento misto, aquele que aborda tanto a fonte interna como fonte externa RH” (CHIAVENATO, 2015, p. 168).

Segundo Chiavenato o recrutamento misto adota três alternativas de sistema:

- a) Inicialmente recrutamento externo, seguido do recrutamento interno: caso recrutamento interno não apresente os resultados desejáveis, a empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, optando em um pessoal mais qualificado no curto prazo, trazendo o do ambiente externo;
- b) Inicialmente recrutamento interno, seguido do recrutamento externo: caso o recrutamento externo não apresente resultado desejáveis, a empresa da prioridade aos seus empregados. Não havendo candidatos a altura

parte se para o recrutamento externo;

- c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitante: No caso a empresa está mais preocupada com preenchimento da vaga em aberto, seja por meio interno ou externo, onde uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre o externo. Com isso a empresa se assegura de que não está descapitalizando seu próprio capital humano.

### 8.1.2 Seleção de Pessoas

Conforme Chiavenato, Seleção é o desafio de agregar talentos a uma organização. Dizem que seleção de pessoas consiste na escolha do homem certo para o lugar certo, porém, esta seleção é a busca em escolher entre os candidatos recrutados, àqueles que mais se adequem aos cargos propostos pela organização, tendo como objetivo manter seu desempenho pessoal e eficiência, tendo em vista as necessidades da organização e contribuição para o seu sucesso.

A seleção, portanto, funciona como uma espécie de filtro, o qual apenas algumas pessoas é que terão as características desejadas pela organização e poderão receber a oferta de emprego.

A seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. A tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.  
(CHIAVENATO, 2002, p.223).

Tem em vista manter o desempenho do pessoal e a eficácia da organização, possui o objetivo de solucionar três problemas básicos:

- a) Adequação da pessoa ao trabalho;
- b) Adequação do trabalho às pessoas;
- c) Eficiência e eficácia da pessoa no trabalho.

É um processo decisório, agrega talentos e competências que irão contribuir em longo prazo para a eficácia da organização.

Baseia-se em dados e informações confiáveis vindos do processo de recrutamento, sobre o cargo a ser preenchido e das competências desejadas pela organização, serão capazes de definir o melhor candidato para o cargo. Sendo a porta de entrada para a organização, a seleção de pessoas, faz parte do processo de provisão de pessoal, que foi abastecido pelo processo de recrutamento.

Portanto, segundo Chiavenato, o processo de seleção de pessoas poderia ser dispensado se todas as pessoas fossem iguais, com as mesmas condições individuais de aprendizagem e de trabalho, porém existe uma enorme diversidade e variedade de pessoas que diferenciam entre si, seja no aspecto físico, como no plano psicológico, fazendo com que se comportem nas diversas situações de maneiras diferentes com menor ou maior sucesso dentro das organizações, o reflexo desta variabilidade está tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. Estas duas variáveis – Tempo de aprendizagem e Nível de execução – é tarefa do Processo Seletivo.

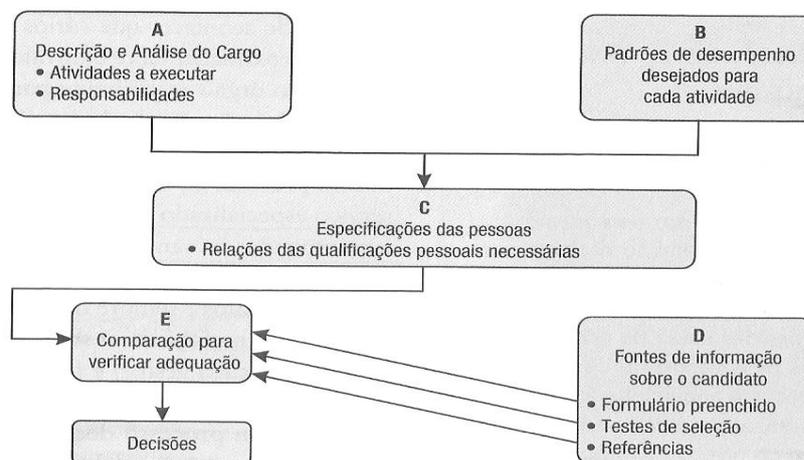


Figura: 17 Processo de seleção de pessoas  
Fonte: CHIAVENATO, 2015, 10ª edição, pag.175

Portanto, o processo seletivo, deve fornecer uma estimativa a respeito de suas variáveis, e uma análise de como a aprendizagem e o nível de execução de suas tarefas se situarão no futuro.

As pessoas são fundamentais para a existência e sucesso de uma organização. São elas que garantem a qualidade e excelência dos produtos ou serviços prestados por uma empresa.

As organizações estão deixando suas características burocráticas e adotando novas formas de organização de trabalho e de escolhas. A globalização faz com que tudo esteja em constante movimento, estruturas, ideias, decisões, pessoas, tudo reagindo a um ambiente de negócios em mudanças, onde a criatividade, o empreendedorismo, a inovação faz a diferença, fazendo com que as organizações selecionem as pessoas certas, enfoquem nos detalhes certos no momento certo.

O século XXI será, certamente, o da descoberta das pessoas, na essência e plenitude. E, para atender às exigências da era do mercado computadorizado e globalizado, a empresa, hoje, procura tarefas com flexibilidade. E mais: deve ser crítico, alerta, curioso e possuir espírito de liderança e elevado senso de trabalho em equipe (MARRAS, 2002, p.15).

#### As Bases do Processo Seletivo

Para Chiavenato, todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise do cargo a ser preenchido, entre candidatos profundamente diferentes, assim a seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e de decisão, sendo assim considerado como ponto de partida para todo processo seletivo é a obtenção de informações sobre o cargo. Portanto a seleção de pessoal é um processo de comparação entre duas variáveis:

1ª variável é denominada de  $x$ , o qual são os critérios estabelecidos pela organização com relação aos requisitos do cargo a ser preenchido e as competências individuais necessárias relacionadas a ele.

2ª variável é denominada de  $y$ , é o perfil das características dos candidatos que se apresentarem e que são obtidas pela aplicação de técnicas de seleção.

Essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas, sobretudo em uma faixa de aceitação, admitindo certa flexibilidade a redor do ponto ideal, sendo equiparada ao modelo de Padrão de Comparação em que contém as especificações e medidas solicitadas ao fornecedor. Se o produto ou

matéria prima estiverem de acordo com o padrão ou próximos dele e dentro do limite de tolerância serão aceitos e encaminhados ao órgão requisitante.

Equivalente a um esquema de inspeção que ocorre em algumas indústrias na recepção de produtos e matérias primas.

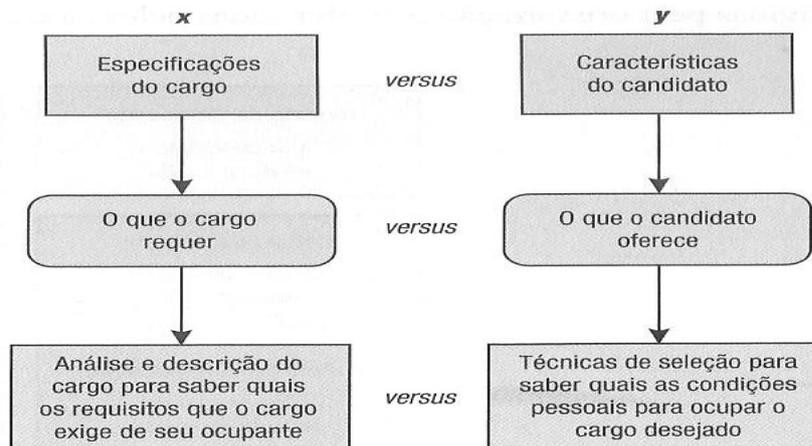


Figura: 18 Seleção de Pessoal como uma Comparação  
Fonte: CHIAVENATO, 2015, 10ª edição, pag.175

Quando  $x$  é maior que  $y$ , dizemos que o candidato não atinge as condições ideais para o cargo sendo rejeitado para aquela procura. Quando  $x$  e  $y$  são iguais, o candidato reúne as condições ideais para o cargo sendo, portanto aprovado. Agora quando  $y$  for maior que  $x$ , este é considerado superdotado pois possui a mais do que as condições exigidas pela organização.

Feita a comparação entre as características exigidas pela organização e as oferecidas pelos candidatos, o órgão de seleção (staff), pode prestar serviços especializado de aplicar as técnicas de seleção e recomendar os candidatos que julgar mais adequados para o cargo, a decisão de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre da responsabilidade do órgão requisitante, portanto, a seleção é responsabilidade de linha (de cada gestor) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado).

Sendo a seleção um processo de decisão e escolha, e tendo como ponto de partida a obtenção de informações sobre o cargo, relacionadas com o perfil dos candidatos, Chiavenato deixa claro que a colheita de informações sobre a posição a ser preenchida pela organização pode ser preenchida de cinco maneiras:

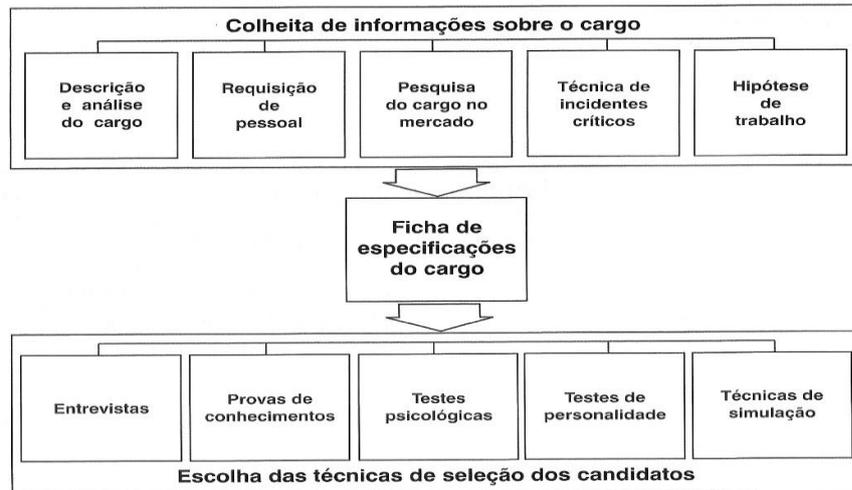


Figura: 19 Informação sobre o cargo como base do processo seletivo e a influência das competências individuais necessárias

Fonte: CHIAVENATO, 2008, 3ª edição, pag.141

**Descrição e Análise de Cargo:** É o levantamento dos aspectos intrínsecos, que é o conteúdo do cargo, e os extrínsecos que são os requisitos que o cargo exige de seu ocupante;

**Requisição de Pessoal:** Constitui em uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo, o qual dispara o início do processo seletivo que trará um novo funcionário para o cargo a ser preenchido;

**Pesquisa do Cargo no Mercado:** Existe a alternativa de verificar em empresas similares, atividades comparáveis, seu conteúdo, requisitos e características dos seus ocupantes;

**Técnica de Incidente Crítico:** Essa técnica visa a localizar as características desejáveis e as indesejáveis que melhoram ou pioram o desempenho do trabalho, e que deverão ser investigadas no processo seletivo dos futuros candidatos ao cargo;

**Hipótese de trabalho:** Caso nenhuma dessas alternativas sejam suficientes para a descrição do cargo a ser preenchido, resta uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilidade.

## Seleção como um Processo de Decisão

Segundo, Chiavenato a seleção sendo um processo decisório, é composto por três modelos de comportamento:

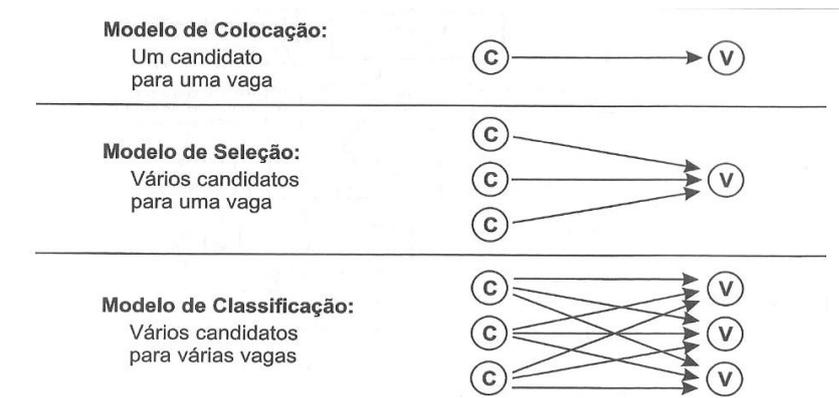


Figura: 20 Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos  
Fonte: CHIAVENATO 2002, 7ª ed, pag.227

- Modelo de Colocação: Não inclui a categoria rejeição, neste modelo um candidato para uma vaga que é preenchida por ele;
- Modelo de Seleção: Uma vaga a preencher com vários candidatos, cada candidato é comparada com os requisitos exigidos, apenas um ocupará o cargo se rejeitado será dispensado da seleção;
- Modelo de Classificação: Vários candidatos para várias vagas, a organização não considera o candidato voltado apenas para um cargo único, mais sim ao cargo mais voltado às suas características pessoais. Sendo uma abordagem mais ampla, ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado, se rejeitado passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até terminarem os cargos existentes, surgindo aí à denominação Classificação.

## Entrevista de seleção

É uma técnica que faz parte do processo de recrutamento e seleção em que a maioria das grandes, media e pequenas empresas utilizam. Apesar de sua subjetividade e a falta de precisão, é a ferramenta que mais tem influência final no poder de decisão do candidato.

A entrevista é processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro lado, o entrevistado ou entrevistados. Dentro da abordagem de sistemas, o entrevistado ou candidato se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada: aplicam-se a ela determinados estímulos (entradas) para verificar suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações (CHIAVENATO, 2004, p.193 e194).

Como todo meio de comunicação humana sofre com alguns obstáculos, o processo de entrevista não seria diferente, os empecilhos previstos para essa ferramenta são ruídos, atritos, distorções, omissões, sobrecargas e barreiras. Para minimizar todas essas implicações, promover confiança e validar a entrevista é importante realizar um treinamento adequado para os entrevistadores seguido de uma melhor construção do processo de entrevista.

## Treinamento dos entrevistadores

De acordo com Chiavenato (2004, p.195) o entrevistador é fundamental na entrevista. Atualmente as organizações estão treinando seus gestores e equipes, a fim de desenvolver técnicas para atuar no papel de entrevistador. Para isso, é importante remover os preconceitos e bloqueios pessoais para que se permita uma autocorreção, transformando a entrevista em uma ferramenta objetiva de avaliação. Para alcançar esse objetivo, o entrevistador deve-se levar em conta os seguintes itens:

- a) Livrar-se de preconceitos e barreiras pessoais;
- b) Concentrar-se no candidato, transmitindo confiança;

- c) Evitar deduções e classificação do entrevistado;
- d) Encorajar o candidato a realizar perguntas da organização e emprego;
- e) Tendência o candidato a responder em forma de narrativa;
- f) Anotações mínimas no decorrer da entrevista deixando em evidência seu interesse no entrevistado.

### Construção no processo de entrevista

A entrevista se desenvolverá perante a habilidade do entrevistador, podendo ser totalmente padronizada ou inteiramente livre. Assim Chiavenato (2004, p.195) apresenta uma classificação de quatro tipos de entrevista:

- a) Entrevista totalmente padronizada: É a entrevista estruturada, fechada ou direta, com um roteiro pré-estabelecido no qual o candidato é solicitado em responder. Suas questões podem assumir forma de verdadeiro ou falso, múltiplas escolha, agrada-desagrada, sim ou não etc. Sua vantagem resume no fato em que o entrevistador não precisa se preocupar nos assuntos que irá ser abordado;
- b) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões: As perguntas são previamente estabelecidas, mas permitem respostas abertas, livres. O entrevistador terá uma lista (*check-list*) de questões a serem perguntados e colhe as respostas do candidato;
- c) Entrevista diretiva: Sem especificação de perguntas, mas, com especificação das respostas, visando conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos. Durante o decorrer da entrevista o entrevistado formula perguntas com objetivo de receber as respostas desejadas;
- d) Entrevista não diretiva: Diferente das anteriores é o tipo de entrevista que não existem estruturas e especificação de perguntas e respostas. São entrevistas totalmente livres permitindo que o entrevistador a desenvolva. São criticadas por não possuir um guia pré-estabelecido, justificando que o entrevistador possa omitir ou esquecer alguns assuntos ou informações.

## Etapas da entrevista de seleção

Baseado nos pensamentos de Chiavenato (2004, p.196 e 197) a primeira etapa constitui no ato da preparação da entrevista, possibilitando o entrevistador comparar adequadamente as características do cargo e o perfil do candidato. Com a preparação da entrevista o entrevistador poderá determinar o objetivo específico da entrevista, o que ele pretende com ela, o tipo de entrevista que deseja: estruturada ou livre, deverá realizar uma leitura preliminar do currículo do candidato, deverá saber o maior número de informações sobre o entrevistador.

A segunda etapa está ligada na preparação do ambiente. Para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas, devemos ter ciência em optar por um local físico confortável e privado, a entrevista deve se desenvolver em clima cordial, sem preocupações com o tempo, sem pressões e receios, trabalhar com o psicológico é imprescindível.

A etapa seguinte trata-se do processamento da entrevista, as pessoas que compõem são o entrevistador e o entrevistado iniciando um relacionamento interpessoal, cujo entrevistador formula perguntas ao candidato a fim de estudar as respostas e reações comportamentais, repetindo esse ciclo no decorrer do processo. Contudo o entrevistador irá responder todas as informações necessárias para o entrevistado sobre a organização.

A penúltima etapa é o encerramento da entrevista. O entrevistador deve fazer algum sinal dando entendimento de término da entrevista, sobretudo dar informações á ações futuras para o candidato, sobre possível contratação.

## Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade

De acordo com Chiavenato (2004, p. 198) “as provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos através do estudo, da prática e do exercício”. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, ou o grau de

capacidade e habilidades para algumas tarefas. Por existir variedades de provas, conhecimentos e capacidade costumam classificar quanto á forma como são aplicadas. Sendo assim podem ser:

- a) Oraís: provas aplicadas verbalmente com perguntas e respostas;
- b) Escritas: provas aplicadas por meio de perguntas e respostas escritas, geralmente a mais utilizada nas organizações;
- c) Realizações: são provas aplicadas por execução de trabalho ou tarefa de maneira uniforme e com o tempo preestabelecido, nela incluem provas de digitação, desenho, manobra de veículos ou manuseio de uma peça.

Uma segunda classificação das provas de conhecimento ou capacidade refere-se á área de conhecimentos abrangidos. Desta maneira, as provas são divididas em gerais ou específicas.

As primeiras envolvem noções de cultura geral ou conhecimento geral, as segundas, envolvem conhecimentos técnicos e específicos relacionados ao cargo. Por ultimo as provas de conhecimentos ou capacidade podem ser classificadas quanto á forma como as provas são elaboradas. Sendo assim, podem ser classificadas em provas tradicionais, que são provas do tipo dissertativo, abrangendo um numero menor de perguntas já que as respostas são longas, discursivas e explicativas e não requer planejamento. As provas objetivas que são provas estruturadas em testes objetivos, cuja aplicação e correção são fáceis e obtém um custo de tempo curto, sendo que os principais tipos de testes são; testes de alternativas simples, testes de preenchimento de lacunas, testes de múltipla escolha e testes de ordenação ou conjugação de pares. As provas mistas são constituídas por perguntas dissertativas e por itens de testes (CHIAVENATO, 2004, p. 198-200).

## Testes psicológicos

Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam as varias aptidões de um individuo em relação a amostras de indivíduos tomados como padrão de comparação baseados em pesquisa estatísticas (CHIAVENATO, 2004, p. 201).

## Testes de personalidade

De acordo com Chiavenato (2004, p. 204) os testes de personalidades servem para analisar traços de personalidade em um individuo, sejam eles inatos ou adquiridos, ou seja, de caráter ou de temperamento. Entendem-se traços de personalidades como características marcantes em um individuo.

Existem os testes expressivos que significam identificar traços gerais de personalidade de um individuo, (de expressão corporal). Os testes de personalidades são chamados de específicos, pois pesquisam determinados traços ou aspectos de personalidade, como equilíbrio emocional, interesse, motivação etc. Tanto a aplicação como a interpretação dos testes exigem a participação de um psicólogo.

## Técnicas de simulação

Para Chiavenato (2004, p. 205) as técnicas de simulação são tratadas de maneira grupal, utilizando o método verbal e de execução para ação social. A dramaturgia é o principio do teste, é reconstituída no palco, no aqui e agora, que se pretende analisar, nela o participante principal se vê em volta dos demais participantes, que estão sujeitos ou não a participarem. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis que cada

participante pode interpretar o papel que seja o mais conveniente, sob forma comportamental podendo ser isolado ou com interação ao grupo.

## O Processo de Seleção

A seleção de pessoal funciona como um processo composto por varias etapas seqüenciais pelas quais passam os candidatos. Nas primeiras etapas estão às técnicas mais simples e com custo financeiro baixo, as mais sofisticadas e com um custo financeiro mais caro vem em seguida (CHIAVENATO, 2004, p. 205).

Geralmente se aplica mais de uma técnica de seleção, as opções são variáveis e vão de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido. Entre as principais alternativas de processos de seleção são:

- a) Seleção de estágio único de decisão: conhecido por ser o mais simples e imperfeito de seleção de pessoal, as decisões são baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção, podendo ser uma entrevista ou uma prova de conhecimentos;
- b) Seleção seqüencial de dois estágios de decisão: é utilizada quando as informações colhidas no primeiro estágio são insuficientes para tomar decisões definitiva de admitir ou não um candidato. Seu objetivo é melhorar a eficiência do programa de seleção, por meio do plano seqüencial de dois estágios, exigindo uma decisão final, após o segundo estágio;
- c) Seleção seqüencial de três estágios de decisão: processo de seleção onde envolve três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção;
- d) Seleção seqüencial de quatro ou mais estágios de decisão: envolve a utilização de maior numero de técnicas seletivas, sua maior vantagem encontra-se na economia e no custo de obtenção das informações sobre o candidato realizadas segundo a necessidade de cada caso. Se não fossem as despesas com a obtenção de informações, o ideal seria aplicar

toda a bateria de testes a todos os candidatos, seja qual for sua extensão ou tamanho.

#### Avaliação e controle dos resultados

De acordo com Chiavenato (2004, p. 206 e 207) o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. Para medir a eficiência do processo, deve-se levar em conta a estrutura de custos que permita uma análise adequada, que envolve o pessoal que administra os processos de provisão de pessoas, salários e encargos sociais, tempo do pessoal de linha, tudo que inclui os custos de pessoal. Os custos de operação que incluem telefonemas, honorários de profissionais e de serviço envolvidos (agencia de recrutamento, consultorias), anúncios jornais e revistas, despesas com exames médicos de admissão, etc. Outros custos como equipamentos, mobiliário, sistemas informatizados entre outros, são custos adicionais.

Para medir a eficiência do processo de provisão é útil a utilização do quociente de seleção, que pode ser calculado por meio da seguinte equação:

$Q.S = N^{\circ} \text{ de candidatos admitidos} / N^{\circ} \text{ de candidatos examinados} \times 100$ . O quociente de seleção é o resultado da proporção entre o número de pessoas admitidas e o número de candidatos submetidos às técnicas de seleção. A eficiência e seletividade será medida quando o quociente diminuir, em geral o quociente sofre alteração devido à oferta e procura do mercado de recursos humanos.

Para que haja melhoria contínua do processo de provisão, é de fundamental importância que ele não seja estritamente condicionado por normas, diretrizes, que possa provocar sua rigidez e inflexibilidade. Além disso, para que seja participativo, ele deve ser descentralizado, ou seja, torna-se acessível aos gerentes de linha e suas respectivas equipes estejam envolvidas como o processo de recrutar e selecionar pessoas.

### 8.1.3 Seleção por Competências

A seleção por competências é um processo que visa selecionar o candidato que melhor se adapta ao cargo, para isso é necessário realizar a descrição de cargo detalhadamente, para que seja verificado quais competências técnicas e comportamentais serão necessárias para preenchimento da vaga. De acordo com (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 50) “a definição do perfil de competências está atrelada também ao mapeamento das competências organizacionais”.

No entanto com a seleção por competências é possível identificar as competências comportamentais, pois com as técnicas conseguimos identificar a partir de testes, já as comportamentais não. E não devemos nos basear apenas no perfil técnico, isso já está ultrapassado.

O objetivo da seleção por competências é procurar no candidato evidências que constatem que ele possui ou não uma determinada competência. Costumo dizer que todo processo seletivo naturalmente é feito pela seleção por competências, porém das competências técnicas, afinal, ao contratar um profissional investigamos se ele realmente tem experiência em todos os requisitos técnicos que a vaga, ou melhor, que a função exige, como, por exemplo, se conhece informática, um determinado equipamento, legislação, idiomas, procedimentos, enfim, características que de certa maneira estão escritas no currículo do candidato (LEME, 2007, p.75).

O perfil do candidato deve atender as necessidades do perfil da vaga, e para descobrirmos de forma mais precisa, se o candidato atende os requisitos da vaga, é utilizada a seleção por competências, com ela conseguimos analisar quais competências que candidato possui, para Leme (2007, p.76) “o comportamento do passado prediz o comportamento do futuro”, neste caso devemos fazer perguntas para o candidato, de situações que ele vivenciou no passado, para descobrirmos de que forma ele agiu em tal situação.

Para investigar conhecimentos, usamos os verbos no passado, quer dizer, algo que realmente aconteceu, de que o candidato teve experiência. Para comportamento, o princípio é o mesmo deve ser feita uma pesquisa no passado (LEME, 2005, p.120).

Devido à globalização e o crescimento da concorrência, as empresas buscam candidatos que mais se alinhem ao perfil exigido na vaga, procurando assim,

profissionais mais próximos da organização, pois selecionando o candidato certo, a empresa reduz custo com rotatividade pessoal, gerando assim mais lucro, com o crescimento da produtividade, e maior eficácia em resultados. Portanto se é selecionada uma pessoa para uma vaga que não tenha as competências comportamentais e técnicas que vaga exige, teremos retrabalho, tendo assim, que realizar um novo processo de seleção, causando gastos para empresa, com rescisões e novos treinamentos.

Não é fácil encontrar o profissional perfeito para o cargo com todas as competências e princípios necessários, e, para ser prático, geralmente ele não existe. Porém, seleção por competências tem como o objetivo de apresentar não apenas tecnicamente, mas também comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Isso é economia, pois o turnover será menor. Quanto mais próximo do cargo, menores serão os investimentos em treinamentos básicos, canalizando os recursos para treinamentos estratégicos e de desenvolvimento, em vez de treinamentos com finalidade corretiva, além de uma série de outras vantagens (LEME, 2005, p.122).

#### 8.1.3.1 “CHA” – Competências Pessoais

A palavra competência, em suas várias definições, é utilizada de maneiras diferentes pelos especialistas e estrategistas em Recursos Humanos, todas trazendo uma essência em comum que se completam.

O especialista Scott B. Parry (1996) traz a definição de Competência, como sendo a mais admirada e usada por vários autores:

Um agrupamento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido seguindo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY – Scott, 1996).

Com esta definição extrai-se o que chamamos de “Pilares das Competências”, que são as três famosas letrinhas que formam o “CHA”.

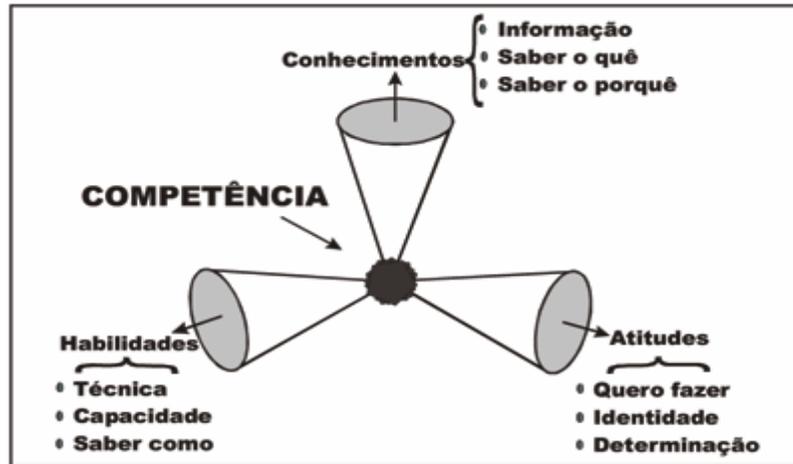


Figura: 21 As três Dimensões da Competência  
 Fonte: Durand (2000) apud Brandão; Guimarães, 2001, p. 10  
 (Internet..., 2016)

A metodologia destas três dimensões da competência significa:

**Conhecimento:** É o saber, refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa da competência, não se exige prática, apenas formação e pré-requisitos necessários ao cargo. Para o candidato, refere-se à especialidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo.

**Habilidades:** É o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia, experiência, prática, domínio do conhecimento. Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, naquilo que realizam.

**Atitudes:** É o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, tornam possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Chiavenato (2004, 2005a, 2005b) aponta as competências pessoais como sendo uma das grandes categorias de competências, o qual cada colaborador mobiliza e desenvolve em suas atividades pessoais na organização.

Essa tríade forma o conhecido Modelo “CHA” de competências pessoais, e que se classificam em dois componentes: competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e competências comportamentais (atitudes).

<b>COMPETÊNCIAS PESSOAIS</b>		
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>		<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
Aspectos teóricos / conceituais	Aspectos técnicos	Aspectos comportamentais
Conhecimentos	Prática	Relacionamentos intra e interpessoal Atitudes

Figura: 22 Competências Pessoais, 3º semestre  
 Fonte: Apostila Treinamento e Desenvolvimento, Prof. Luis Marcelo

Portanto, cada cargo precisa de um “CHA” completo e que cada candidato ao cargo precisa ter o “CHA”, de que o cargo necessita; sem essa compatibilidade de perfil, não haverá eficácia em resultados. Isso significa que estamos diante de uma nova linguagem, de uma nova metodologia para gestão de pessoas, que, com ferramentas consistentes, nos abre possibilidades de potencializar resultados.

A competência é na linguagem organizacional, um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes específicas para cada cargo, que, seguindo uma metodologia criteriosa, torna possível:

- a) Mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função;
- b) Mapear as ferramentas personalizadas para avaliar o perfil de competências dos candidatos ao cargo, com o objetivo de identificar a compatibilidade entre necessidade do cargo e perfil do candidato a ocupante.

Para toda atividade que desempenhamos precisamos de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são nossos diferenciais de qualidade, excelência e resultados, portanto esses diferenciais de cada pessoa possuem um impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.

### 8.1.3.2 “CHA” - Competências Técnicas

Conforme a descrição de cargo pode-se obter dados e informações para se fazer o mapeamento do perfil por competência. Existem várias ferramentas de gestão de pessoas a qual se pode utilizar para este meio, porém, um modelo de fácil interpretação que é muito utilizado é conhecido como “CHA”.

Essa ferramenta permite ver com clareza as principais diferenças entre as competências técnicas e as competências comportamentais exigidas de indivíduos para ser um excelente profissional, com ótimo desempenho para exercer suas atividades pertinentes ao cargo, agregando valor a empresa.

Para Rabaglio (2006, p. 35) “todos os conhecimentos, habilidades e atitudes, é um trabalho de análise, que tem como base a descrição de cargos”. Ou seja, são através dessa descrição de cargo que se obtém informações necessárias para mapear o perfil de um potencial talento para a empresa. É sempre válido estar atento as mudanças nas descrições do cargo, pois as informações precisam ser atualizadas, já que o mapeamento do perfil das competências tem visão de futuro, ou seja, não se pode correr um risco de avaliar um perfil no passado.



Figura: 23 Demonstração do “CHA”  
Fonte: Rabaglio, 2006, 3ª edição p. 27

Conhecimento- Diz respeito ao saber, ou seja, o conjunto de teorias, como escolaridade, treinamentos, conhecimentos teóricos da função.

Habilidade- Diz respeito ao saber fazer, as competências técnicas, ou seja, não basta ter apenas teoria tem de saber trazer essa teoria para a pratica. Pode-se observar que as competências técnicas são diferentes das comportamentais.

Atitudes- Refere-se ao “ser” ao comportamento, ou seja, competências pessoais e comportamentais. Nota-se uma grande dificuldade nas empresas conseguirem suprir as necessidades de colaboradores talentosos nessa competência, as competências técnicas pode-se adquirir ou desenvolver, com mais facilidade que as comportamentais.

As competências técnicas são detectadas a través de testes como de matemática financeira, português, contabilidades, testes práticos, com perguntas estratégicas visando comprovar se o indivíduo possui as competências técnicas que são requisitadas pelo cargo. Também dará oportunidade de saber se colaborador consegue pôr em pratica o saber teórico.

Competência: qualidade de quem é capaz de apreciar certo assunto, fazer determinada coisa. Capacidade. Habilidade. Aptidão. Idoneidade. Ter competências para assumir as funções e responsabilidades exigidas no trabalho significa apresentar atitudes, conhecimentos e habilidades, compatíveis com o desempenho exigido, bem como capacidade de colocar em pratica sua experiência para o que for necessário. (GRAMIGNA ,2007, p. 205).

Atualmente este conceito de ser competente vem sendo muito discutido, porém, nota-se que houve uma grande mudança, antigamente as pessoas que tinham o ensino superior, eram consideradas, competentes. Hoje mudou, ser competente não é saber de tudo, mas sim saber as teorias e as práticas é ser melhor no que lhe é atribuído, ou seja, ser eficiente e eficaz no que diz respeito a descrição do cargo e todas as suas atribuições.

Abaixo temos um resumo dos pré-requisitos do cargo e das competências técnicas que o cargo exige. Neste exemplo foi extraído do “CHA” as competências, habilidades e atitudes, necessária para o sucesso do cargo. Indicando a competências necessárias para um bom gerente.

### 8.1.3.3 “CHA” - Competências Comportamentais

As competências comportamentais estão relacionadas em tudo que o profissional precisa mostrar como diferencial competitivo que tem impacto em seus resultados, criatividade flexibilidade, foco em resultado e no cliente, organização, planejamento, liderança. Exemplo: Vaga de recepcionista: comunicativa, proativa, organizada, ágil, flexível. “O grande desafio da área de recursos humanos é a parte comportamental: identificar e mensurar comportamento. Afinal diferente das competências técnicas, não conseguimos identificar em um currículo de um candidato” (LEME, 2005, p. 15).

Comportamento pode se classificar como adequado ou não adequado, podendo ser melhorado ou não. Podemos dizer que é possível sim mensurar comportamento, pois prioriza alteração no ambiente, afinal podemos ver mudança.

Comportamento é um hábito que deve ser criado ou inserido nas pessoas, isso leva um tempo, não mudando da noite para o dia.

C – Conhecimento o saber.

H – Habilidade de saber fazer.

A – Atitude e o que nos leva a exercita nossas habilidades de um determinado conhecimento, pois e o querer fazer.

De que adianta um engenheiro que passa grande parte de sua vida nos bancos da faculdade se não for a campo em prática e exercer todo conhecimento? Temos um conhecimento sem habilidade, pois faltou atitude para atingir esse objetivo C sem o HÁ não competência. Mas se o engenheiro estivesse trabalhando em um setor de pesquisa de uma empresa, mas não tiver persistência, criatividade e tantas outras características para fazer novidade descobrir novos processos ou caminhos ele terá competência, pois o CH sem A não é Competência (LEME, 2005, p. 18 e 19).

#### 8.1.3.3.1 Entrevista com foco em competências comportamentais

A entrevista de seleção é tradicionalmente uma das etapas do processo seletivo mais utilizado nas organizações. A entrevista de seleção com foco em

competências comportamentais surgiu na década de 70 por psicólogos organizacionais e, popularizada pelo Dr. Paul Green dos Estados Unidos. Segundo Reis (2003, p. 21) “a premissa da entrevista em foco em competências comportamentais é a de que o desempenho passado constitui o melhor indicador do desempenho futuro”. Sendo que este método tem o principal objetivo de investigar se o candidato possui ou não as competências comportamentais, minimizando a subjetividade.

De acordo com Reis (2003, p.22) a entrevista comportamental possui alguns aspectos de diferenciação em relação à entrevista tradicional, a saber:

- a) Planejamento da entrevista: baseada no perfil de competências, ou seja, competências a serem verificadas no ato da entrevista;
- b) Entrevista personalizada: cargos iguais, porém, com atuações diferentes, exige uma nova estrutura de entrevista, ou seja, para cada perfil de competência;
- c) Entrevista estruturada: perguntas abertas utilizando verbos de ação no passado, focadas nas competências a serem observadas, analisadas e avaliadas, a fim de investigar situações específicas do candidato;
- d) Perguntas planejadas: as perguntas devem ser formuladas pelo entrevistador cujo, respostas do candidato estejam envolvidas em contexto, ação e resultados em situações vivenciadas pelo mesmo.

### Perfil de Competências

O perfil de competências compreende as competências técnicas e as competências comportamentais. Para montar o perfil de competências, é necessário um levantamento das áreas fiscais da empresa, dos equipamentos, da cultura organizacional e equipe, a própria equipe e o perfil do líder da mesma, a descrição de cargo atualizada, os principais desafios e dificuldades do cargo e características principais do cargo.

Além das competências verificadas para o cargo, devemos complementar

com o perfil da vaga: salários, benefícios, local de trabalho, horário, folgas, atribuições, responsabilidades, valores - pessoais, do candidato e da organização. E o perfil pessoal e profissional, ou seja, os pré-requisitos, - idade, gênero, local de moradia, conhecimentos, experiência profissional, exigências legais (REIS, 2003, p.24 e 25).

### Etapas da Entrevista Comportamental

Para Reis (2003, p.25) desenvolver a preparação da entrevista, primeiro constitui em uma análise do currículo ou ficha de solicitação do emprego, o próximo passo é a triagem do CV para verificar se o candidato possui os pré-requisitos e se as condições oferecidas pela empresa (pretensão salarial, plano de carreira, etc.) poderão satisfazê-lo. Em seguida, deve-se pensar no ambiente aonde se conduzirá a entrevista, um local sem barulho, sem interrupções internas ou externas. Ser pontual é fundamental para manter a ética profissional e o respeito para com o candidato, além do marketing positivo da imagem da empresa. Lápis, caneta, currículo e a entrevista preparada com as perguntas de acordo com o perfil de competências servem como material de apoio para o entrevistador.

### Desenvolvimento da Entrevista

De acordo com Reis (2003, p.26 e 27) o desenvolvimento da entrevista envolve três etapas, são elas:

Introdução: Estabelecimento do contato pessoal entre o entrevistado e o entrevistador, apresentação de ambos. Iniciar com assuntos do cotidiano ameniza a tensão e desconta o ambiente. Evitar anotações excessivas, somente o necessário, para que consiga dar devida atenção ao candidato. Mesmo sendo o primeiro contato é importante não passar informações sobre a empresa e vaga neste momento, pois isso poderá induzir o comportamento do candidato, apenas o orientar que no final

abordará sobre tais questões;

**Informações pessoais e profissionais:** Este é o momento em que as informações pessoais e profissionais do candidato que estão no currículo são verificadas e acrescentadas informações que faltam ou que complementem;

**Informações baseadas no Perfil de Competências:** A partir das perguntas baseadas no perfil de competências, é necessário identificar neste momento os comportamentos que exemplifiquem as competências para o tal cargo. Fase onde devemos nos dedicar em investigar o máximo de detalhes de informações;

**Fechamento:** Para finalizar a entrevista, dê oportunidade ao entrevistado de se expressar, algo que ele acredita ser relevante. Neste momento é necessário explicar o tempo que o processo levará e apresentar informações da empresa. Após dê a oportunidade de o candidato esclarecer dúvidas sobre o processo ou a empresa. Comprometa-se em dar *Feedback* para o candidato, sendo negativo ou positivo, deixe claro ao entrevistado os pontos que ele atingiu e os que atingiu parcialmente ou os que não atingiu.

### Análise e Pontuação das Atribuições e Competências

Logo após a entrevista existem pontos a serem analisados, nos quais serve de parâmetros para dar ou não continuidade do candidato no processo. É necessário analisar as competências com baixo desempenho; intensidade das competências evidenciadas durante a entrevista; postura e estilo pessoal do candidato; expectativas e reivindicações do entrevistado vão ao encontro da empresa e se as contribuições do candidato serão efetivas para a organização.

De acordo com Reis (2003, p. 27-28), existem formas de pontuar os atributos e competências sobre o candidato, a saber:

- a) “O”: Não recomendado;
- b) “A”: Acima da competência esperada;
- c) “B”: Aprovado;
- d) “C”: Favorável com restrições.

Ou então, determinar que o candidato necessite ter quatro características, a mais importante na sua definição do perfil deverá ter uma pontuação máxima igual a quatro, a segunda uma pontuação três, e assim por diante. Caso o candidato atenda abaixo das expectativas, sua pontuação diminuirá, portanto, as competências com baixa pontuação deverão ser enfatizadas em uma segunda entrevista com a finalidade de confirmar a pontuação ou não.

### Perguntas com foco em competências comportamentais

A entrevista comportamental permitirá ao entrevistador coletar dados sobre as habilidades críticas que assegurarão que a pessoa possui os atributos ou as competências que serão investigadas através das perguntas específicas utilizadas na entrevista comportamental. Isso significa que o entrevistador e o requisitante em uma entrevista não estarão explorando o candidato com perguntas vagas, mas sim com perguntas específicas ao perfil de competências, atingindo desta forma a objetividade. (REIS, 2003, p.28 e 29).

Para isso, o profissional deverá desenvolver habilidades de formular perguntas abertas específicas, com verbos de ação no passado, com foco nas competências. Esta estratégia exigirá do candidato uma análise complexa, uma síntese criativa e uma batalha mental, para que possam apresentar aptidões, experiências, conhecimentos, formação e competências. A partir da utilização das perguntas abertas, o entrevistador induzirá o entrevistado a respostas completas dando condições de utilizar perguntas- gancho, na intenção de esclarecimento e exploração de mais detalhes. Assim, os objetivos com a entrevista serão alcançados (REIS, 2003, p.29).

Neste método de entrevista, a estrutura de perguntas faz com que os candidatos expressem opiniões, demonstrem raciocínio por trás de ações ou decisões e dêem explicações de procedimentos realizados, com intuito de desenvolver um relacionamento e conseqüentemente revela informações inesperadas. Assim, é importante o entrevistador estar orientado para:

- a) Experiências relevantes e recentes;
- b) Foco nas evidências das competências reveladas nas respostas do candidato.

Cada pergunta tem como objetivo investigar a presença ou a ausência de uma ou várias competências. Veremos a seguir exemplos de competências e sugestões de perguntas abertas para cada uma delas (Reis, 2003. p.30-32).

Comunicação: “Cite os seus mecanismos para manter um bom fluxo de informações”.

Criatividade: “Cite ideais ou sugestões mais produtivas que você teve na sua área de atuação”.

Flexibilidade: “Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu que envolvia mudanças e não foi bem aceito pela equipe”.

Liderança: “Que estilo de liderança exerceu com sua última equipe? ”.

Motivação: “Conte-me sobre uma situação em que você influenciou positivamente as pessoas”.

Planejamento: “Como você organiza sua agenda de trabalho”. “Descreva um dia de trabalho”.

Solução de Conflito: “Conte-me sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual a solução”.

Tomada de Decisão: “Diante de uma decisão arriscada, como você agiu? ”.

Trabalho em Equipe: “Comente o seu trabalho e de seus colegas”. “Relate-me algo importante que você ensinou para a equipe”.

Relacionamento Interpessoal: “Fale-me sobre uma situação no qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre participantes da equipe”.

De acordo com Reis (2003, p.33) o entrevistador deverá estar atento às respostas dos candidatos, a fim de perceber um contexto compreensível, a ação tomada e os resultados obtidos com a ação. O objetivo será observar os comportamentos nos fatos narrados pelo candidato e classificá-los para compreender e avaliar sua capacitação para o cargo pretendido. O entrevistador tem que estar atento às respostas dos entrevistados, não devendo estar desligado ou distraído com outras preocupações, pois com as informações completas, poderão analisar as competências do candidato, comparando-as com aquelas definidas no perfil de competências.

Respostas incompletas surgem necessidade de perguntas complementares, iniciando geralmente com perguntas exploratórias como: O quê? E então? Qual?

Explorar uma resposta a fim de obter informações detalhadas para uma melhor compreensão em determinada situação descrita pelo candidato é de extrema validade.

Nunca devemos utilizar perguntas fechadas, pois receberá respostas sucintas, algumas somente com sim ou não, além da impossibilidade de receber detalhes ou originando necessidade de formular novas perguntas para complemento. Deve-se ter um cuidado com a expressão “Por que”, com base em Reis (2003, p.34) “apesar de ser um termo comum que permite busca de informações, razão de um acontecimento, em nossa língua tem conotação de “reprovaçãp- desconforto”, gerando sentimentos de culpa ou condenação”.

Perguntas hipotéticas geram duvidas sobre a atitude do candidato entre o acontecimento real e o imaginário, o que ele diz que faria e o que realmente faria, podem ser duas coisas bem diferentes. Situações hipotéticas em áreas que o candidato não tenha experiência real são bem empregadas como nos casos de seleção de trainees. Outra situação que devemos ter cuidado são nas perguntas que induz o candidato a se posicionar defensivamente, ou seja, solicitar perguntas relacionadas ao ponto fraco ou problemas do entrevistador.

“... a maioria dos erros de contratação é feita porque o entrevistador apoiou-se em muitas perguntas do tipo instigante e não formulou um numero suficiente de perguntas comportamentais” (ROSENBERG, 2001, p.49 apud REIS, 2003, p.35).

As melhores opções de perguntas para entrevistas com foco em competências são as do tipo abertas em roteiros com perguntas complementares, que poderão ser do tipo: hipotéticas ou fechadas, com intuito de investigar e aprofundar o conteúdo na medida em que as respostas são obtidas.

## Comunicação verbal e não – verbal

A comunicação verbal é aquela transmitida oralmente e por escrito. Em uma entrevista de seleção, a comunicação verbal estará sendo avaliada e o entrevistado que falar bem terá mais condições de entender, convencer, influenciar e saber ouvir o outro, ou seja, terá uma maior eficácia. Expressões faciais, gestos, movimentos da

cabeça e dos olhos, contato e direção que o corpo adota, roupas enviam mensagens claras que podem ser ou não conscientes por parte do emissor. Os elementos não – verbais estão presentes em nossas mensagens através das manifestações do nosso corpo, e do toque (REIS, 2003, p.35 e 36).

A Programação Neurolinguística - PNL- vem contribuir para as entrevistas de seleção com foco comportamental. Através do primeiro elemento, a neuro, tomamos conhecimentos dos padrões de pensamento formando as características mental de nossas estratégias. Observamos a informação e a mantemos em nossas mentes nas formas: visual, auditiva e cinestésica (REIS, 2003, p.37 e 38).

Esses indicativos são chamados de pistas de acesso, fornecidos por movimentos oculares associados a imagens, palavras ou sensações que indicam o tipo de pensamento do indivíduo, a saber:

- a) Visual: movimentos dos olhos para cima indicam a forma de imagens;
- b) Auditivas: movimentos dos olhos para o lado indicam acesso a informações;
- c) Cinestésico: movimentos dos olhos para baixo.

Assim, através do segundo elemento - a lingüística –podemos tomar consciência dos padrões de linguagem que usamos com relação a nós mesmo e com relação aos outros, e os efeitos da utilização de um mesmo padrão de linguagem. “Falar a linguagem do entrevistado significa prestar atenção aos verbos que ele utiliza com freqüência em suas respostas e tentar utilizá-los para formular as perguntas nas entrevistas de seleção” (Reis 2003, p. 38).

Neste sentido, os verbos utilizados nas respostas servem para sinalizar o padrão de linguagem do candidato, a saber:

- a) Visual: sinal, analisar, descrever, olhar, notar, verificar, mostrar etc.  
Exemplo de perguntas para a linguagem visual: Descreva um projeto que você participou, focando as suas tomadas de decisões;
- b) Auditivo: comentar, relatar, afirmar, expressar, citar, sugerir, etc.  
Exemplo de perguntas para a linguagem auditiva: Comente sobre um projeto que você participou e suas tomadas de decisões neste projeto;

- c) Cinestésico: ênfase, mudar, reagir, sentir, envolver, argumentar etc. Exemplo de perguntas para a linguagem cinestésico: Em um projeto que você participou como foi seu envolvimento e quais foram seus argumentos para uma tomada de decisão.

#### 8.1.3.3.2 Dinâmica de Grupo por Competência

A dinâmica de grupo é uma preciosa ferramenta usada com técnica e critério abordado na área de seleção e avaliação do candidato. O jogo é usado para observar e mensurar cada comportamento humano que atende ou irá atender as necessidades organizacionais desenvolvendo competências humanas de forma específica.

O objetivo é fazer uma coletânea de jogos, identificando as competências observáveis para facilitar o trabalho de selecionadores, avaliadores e gestores em geral.

A missão da área de seleção é, a partir do mapeamento do perfil específico do cargo, ter as ferramentas necessárias para identificar entre os candidatos aquele que tem o perfil mais compatível com o perfil da vaga, e para isso é necessário ter técnica, ferramenta, e jogo é uma preciosa ferramenta com técnica e critério (RABAGLIO. 2006, p.5).

#### Tipos de Jogos

Para Rabaglio (2006, p.5 e 6) o primeiro tipo de jogo é o de apresentação, facilitam a apresentação entre os participantes do grupo, possibilitando descobrir o que fazem ou fizeram, de onde vem, quem são, como e onde vivem, do que gostam, sonhos, metas, objetivos, conquistas e etc. é exigido um diálogo verdadeiro, onde é compartilhado o que se deseja no novo grupo. São as primeiras informações compartilhadas de cada pessoa. O objetivo é desenvolver confiança, um bom clima de início e descontração.

É aconselhável que sejam utilizados jogos de curta duração, que tenham uma movimentação física que tenha atividade de entretenimento, para auxiliarem no extravasamento de tensões, emoções e ansiedades dos

candidatos em caso de seleção ou colaboradores que estão sendo avaliados. (RABAGLIO, 2006, p.7).

De acordo com Rabaglio (2006, p.8) os jogos de quebra-gelo e integração em uma seleção e avaliação trabalham com pessoas preocupadas, tensas, nervosas, emocionadas, com ansiedade. Precisamos trabalhar com as seguintes proposições:

- a) Atender seres humanos, que precisam receber um tratamento adaptado para a situação em que se encontram tanto em uma seleção de pessoas ou avaliação de performance;
- b) Ambas as situações são causadoras de tensão por isso planejar estrategicamente para administrar de forma eficaz a emoção do outro, uma atitude humana, profissional, ética e coerente com a situação;
- c) Os jogos de quebra-gelo e integração são indispensáveis no início de qualquer atividade de seleção ou avaliação, para extravasar, harmonizar o ambiente, tornar mais leve o clima de tensão, ansiedade e emoções geradas pela situação. O objetivo é fazer com que o grupo se sinta mais à vontade para que possa ser observado na forma mais próxima possível do seu dia a dia.

Os jogos de toque físico e confiança, não são aconselháveis para os grupos de seleção, onde os candidatos não se conhecem e estão entrando em contato em uma situação extremamente competitiva e em avaliação para não colocar colegas de trabalho em situação de competitividade que poderá influenciar no relacionamento futuro. Este jogo é reservado para situações muito específicas de cargos que tenham necessidade do toque físico nas suas atribuições do dia a dia. Exemplos: professores, auxiliares de creches, enfermeiras, massagistas, (RABAGLIO, 2006, p.10).

Os jogos de observação de comportamentos são jogos escolhidos ou construídos estrategicamente para observação de comportamentos específicos, imprescindíveis para o sucesso no cargo ou função.

Na seleção, com o objetivo de identificar entre os candidatos o perfil mais compatível com o perfil da vaga e na avaliação, o objetivo já de identificar os "gaps" existentes no perfil de cada colaborador e desenvolvedor no plano de desenvolvimento de competências (RABAGLIO, 2006, p.11).

Neste caso, de treinamento o jogo será uma ferramenta de desenvolvimento de competências específicas, para busca da solução dos “gaps” encontrados.

Os jogos de fechamento são os jogos de fechamento do jogo em seleção e o grande diferencial entre o uso do jogo em treinamento e seleção e avaliação. No treinamento todas as observações feitas durante a vivência das dinâmicas serão importantíssimas para que no fechamento, fazer a semelhança com as situações reais do dia a dia. Na seleção e avaliação não há fechamento, porque o jogo é usado como ferramenta da observação de comportamentos específicos (RABAGLIO,2006, p.13).

### Jogos com foco em Competências

O “CHA” está relacionado às competências técnicas e as comportamentais, o objetivo dos jogos é desenvolver a leitura de competências comportamentais.

Para Rabaglio (2006, p.22) teremos o perfil de competências comportamentais de cada cargo e escolheremos jogos que nos permitam observar claramente a presença desses comportamentos, que serão os grandes diferenciais de sucesso para os cargos ou funções que estarão sendo selecionadas ou avaliadas.

Na mensuração de competências, o jogo é uma ferramenta de observação de competências comportamentais, há necessidade de construir um critério e mensuração que minimize o uso de preconceitos, pressupostos, rótulos, discriminações. É possível mensurar a intensidade do comportamento, presente no repertório comportamental do candidato.

O jogo tem objetivo de identificar as competências comportamentais. O facilitador e o observador dos jogos deverão ter em mãos uma ferramenta de observação baseada no exemplo a seguir:

- a) Nome do jogo: XXXXXXXX;
- b) Família de competências observáveis: espírito de equipe, cooperação, relacionamento interpessoal, empatia, saber ouvir.

Após a realização dos jogos e consenso entre facilitador e observador dos mesmos, deve-se fazer a análise das outras ferramentas usadas e comparar com os graus necessários para cada cargo, que estão no mapeamento do perfil de competências do cargo. Exemplo: Se em uma família de competências o grau conseguido pelo candidato foi três e o cargo precisa de cinco, é óbvio que este candidato está fora do perfil. Caso ele tenha tirado três e o cargo precise de três, ele tem o perfil para o cargo.

É importante ressaltar que nunca se usa uma única ferramenta em seleção. Todo processo seletivo tem um planejamento com uso estratégico de ferramentas de acordo com o cargo e com perfil de competências a ser investigado (Rabaglio, 2006, p. 25 e 26).

Abaixo, serão citados alguns tipos de jogos voltados para competências.

### Jogos de apresentação

De acordo com Rabaglio (2006, p.30) o jogo crachá Inovador tem como objetivo a apresentação, integração, aquecimento, descontração, extravasamento. Suas competências observáveis integram a criatividade, autopercepção, empatia, identificação, relacionamento interpessoal.

Materiais usados: Cartolina, papel-cartão, grãos de cereais, canetas coloridas, lápis, cola, tesoura, barbante, revistas, jornais, fita adesiva, papéis coloridos, fósforos, palitos de sorvete, copinhos descartáveis, tampas de garrafa, sucatas, etc. O número de participantes é até 12, com tempo de 20 minutos.

A instrução a seguir: o facilitador faz um sorteio de amigo secreto para que cada participante faça o crachá da pessoa sorteada. Todo material disponibilizado poderá ser usado para que o crachá seja feito com toda dedicação e empenho possível.

Após o término, cada participante fará a entrega do crachá, explicando o significado dele, e ao final cada participante comenta como se sentiu com o crachá que recebeu. O fechamento é baseado em questões: Como se sentiram fazendo o

crachá do outro? O que achou do crachá que recebeu? Como percebeu a receptividade do crachá que você fez? .

O jogo bola da competência tem como objetivo a apresentação, integração, aquecimento, extravasamento, descontração. Suas competências observáveis utilizam o autoconhecimento, trabalho em equipe, agilidade, reflexos, bom humor e rendimento sob pressão.

Materiais a serem utilizados são; bola, folha A4, canetas coloridas, fita crepe. O número de participantes até 12, com tempo de 15 minutos.

Instrução a ser seguida, é que cada participante deverá receber a folha A4 e canetas coloridas, deverá que escrever em tamanho grande seu nome e uma competência que considera importante para o seu perfil ou para sua empresa.

Ao terminar, formam-se subgrupos de competências similares para compartilharem em dois minutos o porquê daquela escolha. Após esta etapa o facilitador abre o compartilhamento para todo o grupo e solicita que formem um círculo. Pega a bola e pede que ao jogá-la todo o grupo grite o nome e competência da pessoa que pegou, assim até que todos tenham pegado a bola e ouvido seu nome e competência e bom som (RABAGLIO, 2006, p.31).

### Jogos de Aquecimento e Extravasamento

Para Rabaglio (2006, p.38) o jogo de saudações tem como objetivo a integração, aquecimento, comunicação, descontração, e extravasamento de tensões, emoções e ansiedades comuns em processo seletivo. Suas competências observáveis é ter atenção, percepção, criatividade, clareza, bom humor, entusiasmo, extroversão, objetividade, administração do tempo, rendimento sob pressão.

Materiais usados: filipetas com nomes de participantes ilustres, caixinha ou similar. O número de participantes é de 20 pessoas, com tempo de 25 minutos.

Instruções a serem passadas: dois participantes saem da sala. No meio do círculo do grupo colocam-se duas cadeiras para personagens "ilustres", mas invisíveis. (Por exemplo: um orangotango, a miss universo, o presidente do país, jornalistas, cantores, artistas, etc.). Aqueles que saíram da sala sorteiam duas

filipetas com nomes de personagens. Os participantes terão de saudar cada um dos personagens imaginários, sendo receptivos e corteses, e o restante do grupo tentará adivinhar quem é. O grupo terá dois minutos para fazer a descoberta.

Após o tempo esgotado, um novo grupo de suas pessoas dará continuidade à dinâmica, seguindo o mesmo processo por meio de um novo sorteio.

O jogo “A palavra é...”, tem como objetivo aquecimento, integração, descontração e extravasamento de tensões, emoções e ansiedades. As competências observáveis têm a criatividade, dinamismo, bom-humor, agilidade e rendimento sob pressão.

Materiais usados: folha de apuração de pontos. O número de participantes até 12, com tempo de 20 minutos.

Instruções a serem seguidas; o participante deverá dizer uma palavra que faça parte de uma música. Quem souber de qualquer música na qual apareça essa palavra, e se manifestar em primeiro lugar, deve cantar uma frase completa, somente cantarolar, não vale ponto, quem cantar e acertar somará um ponto. Se ninguém conhecer a música, o participante que propôs a palavra deve cantá-la e, se não souber, perderá um ponto, se cantar ganhará um ponto. A pessoa que cantar será a próxima a dizer a palavra. Fechamento: O que acharam da atividade?, Como se sentiram? (RABAGLIO, 2006, p.40).

### Jogos para observação de competências

O jogo criação tem como objetivo despertar o pensamento criativo no grupo. Suas competências observáveis são a criatividade, flexibilidade, trabalha em equipe, foco em resultados.

Materiais usados: muitas folhas de papel A4, lápis de cera colorido, fita adesiva. Os números de participantes são até 12, com tempo aproximadamente de 25 minutos.

Instruções a serem seguidas: solicitar que o grupo se sente no chão, informar que irão fazer desenhos livres e que poderão utilizar qualquer cor para os desenhos. Dar o grupo 15 minutos para a execução de seus desenhos, afixarem todos os

desenhos, lado a lado, numa parede e solicitar que cada uma das pessoas informe “o quê” e o “por que” de seu desenho. Informar que qualquer um dos participantes poderá alterar o desenho de qualquer dos demais participantes, menos o seu. Após a tarefa cumprida, solicitar que expressem o sentimento a respeito daquela mudança. O fechamento, perguntas: Como se sentiram com a atividade? O que acharam dos desenhos do grupo? (RABALGIO, 2006, p.66).

O jogo Autoavaliação Grupal tem como objetivo oportunizar a reflexão sobre as dificuldades e as contribuições de cada integrante no grupo. As competências observáveis é o trabalho, em equipe, empatia, solução de problema, criatividade, cooperação, flexibilidade, foco e resultados.

Materiais usados: folha e caneta ou lápis. O Número de participantes até 12, tempo de 1 hora.

As instruções, cada um respondem individualmente por escrito a seguinte pergunta “Qual a minha maior dificuldade neste grupo? ”. O facilitador recolhe os escritos e redistribui aleatoriamente. Cada um lê em voz alta as dificuldades do outro, sem identificar de quem é, e dá sugestões para resolvê-las. O fechamento, perguntas: Quais são as maiores dificuldades do grupo? Que sugestões chamaram a sua atenção? O que lhe surpreendeu? Quem tem outras sugestões? (RABALGIO, 2006, p.67).

## Reflexão com o grupo

“Os textos para reflexão são bastante apropriados, principalmente quando não há no processo seletivo o quorum mínimo de candidatos para realização de jogos. Precisamos de no mínimo seis candidatos para aplicação de jogos” (RABAGLIO, 2006, p. 132). Mesmo assim com grupo muito pequeno e com muitos jogos não podem ser utilizados, pois o resultado fica comprometido.

Os textos para reflexão, estudos de casos, debates, etc., são técnicas de possibilidade de observação de comportamentos e podem ser usados até mesmo

com um ou dois candidatos. O cuidado será com a escolha estratégica do texto ou case ou debate, de acordo com as competências que se pretende observar.

## **9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK APERENTADO À EMPRESA**

Para iniciar o processo sobre o feedback á ser apresentado para empresa, a integrante do grupo que trabalha na Top Life entrou em contato com a responsável da ARH e questionou sobre a possibilidade de apresentar o nosso projeto experimental, ressaltando principalmente a elaboração do plano de melhoria para o elemento Recrutamento e Seleção.

A responsável do departamento mostrou interesse, mas justificou que infelizmente não há tempo para dar devida atenção ao projeto, devido à demanda de responsabilidades pela área que aumenta no final de ano. Então, sugerimos enviar o projeto completo via endereço eletrônico da Diretoria e RH e após a apresentação do projeto para banca, enviaremos os slides para uma melhor visualização.

Após o envio do e-mail, a responsável da ARH irá conciliar o tempo, para que a integrante que trabalha na empresa ou grupo apresente o trabalho para diretoria. Iremos alinhar a data de apresentação e meados de dezembro, exibiremos o projeto para a dirigente da organização.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme trabalho em equipe, conseguimos alcançar o que foi proposto e tivemos um bom desempenho nos resultados finais. Da maneira que fomos desenvolvendo o projeto, conseguimos assimilar melhor as disciplinas, agregando conhecimento técnico e comportamental ao longo de cada elemento na área de Recursos Humanos.

Houve dificuldades, onde a maior delas foi à procura da empresa para iniciar o projeto. Foram feitos diversos contatos com organizações e a princípio se interessavam e se prontificaram a nos ajudar, mas a demora com os retornos começaram a surgir e no final sempre tínhamos respostas negativas, justificavam com fatos anteriores, onde a empresa não teve boas experiências com esse tipo de trabalho acadêmico, entre outros argumentos.

Apesar da nossa maior dificuldade nos unimos e não desistimos para encontrar uma organização, foi então que uma das integrantes entrou em contato diretamente com a ARH da empresa onde trabalha e que de imediato se propôs a nos ajudar. Desde o início formamos um relacionamento agradável com a Top Life, onde houve compreensão, trabalho em equipe, otimismo, flexibilidade, boa comunicação, organização e proatividade de todas as integrantes do grupo para compensar o tempo que estávamos sem empresa e iniciar o quanto antes o projeto.

Tivemos um ótimo relacionamento com nosso orientador que sempre esteve à disposição em nos ajudar, com intuito de melhorar nosso trabalho e nos desenvolver, sempre muito criterioso referente ao conteúdo e formatação ABNT. Os demais professores também se prontificaram em nos ajudar com relação às pequenas dúvidas que surgiram no decorrer do projeto.

Concluimos que valeu a pena todo esforço, sacrifício e compreensão de todos envolvidos em prol do nosso objetivo. A construção do projeto também nos proporcionou a experiência em um ambiente corporativo na ARH, verificamos o quão importante é o papel do profissional de Recursos Humanos em uma organização para seu desenvolvimento.

Levaremos de aprendizado todo conhecimento adquirido nesse período para nossa jornada profissional e pessoal, visando sempre o desenvolvimento, com muita ética e respeito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Ieda M. V.; PASSOS, Antônio E. V. M. ; SARAIVA, Suzana B. C.. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**, 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A.. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. (Temas Básicos de Educação e Ensino).

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo, Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo, Pioneira Thonsom Learning, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete; **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 2010.

\_\_\_\_\_; **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 2014.

RAMOS, Luís Marcelo Alves. **Apostila de Treinamento e Desenvolvimento**. Campinas. 2016. 140 f. (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. 3º semestre. Versão 2016/1).

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2003. (Recursos Humanos; 17).

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOP LIFE Purificadores de Água. Portal. Disponível em: <<http://www.toplifefiltros.com.br>>. Acesso em: 1 set. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICE A

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORIA / GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA**  
**OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA ESTUDADA**

**PROCEDIMENTO INICIAL**

Antes de proceder a entrevista, a equipe deve consultar o site da empresa (caso tenha) e anotar e estudar informações que favoreçam o estabelecimento de “rapport” (vínculo de confiança e cooperação) para com a pessoa entrevistada.

Se houver perguntas em que o entrevistado opta por não dar resposta, isso deve ser aceito sem que se peçam esclarecimentos sobre o motivo

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**

**1 EMPRESA**

**1.1 Razão Social**

Top Life Indústria e Comercio de Purificadores Ltda.

**1.2 Nome Fantasia**

Top Life.

**1.3 Endereço**

Rua das Castanheiras nº 200  
Jardim São Pedro - Hortolândia-SP – CEP: 13187-065

**1.4 Contato**

Fones: (19) 3228-3301 - 3228-5882 E-mail: [andreiapadovan@toplifefiltros.com.br](mailto:andreiapadovan@toplifefiltros.com.br)

**1.5 Contato na empresa**

Karina / Recursos Humanos E-mail: [rh@toplifefiltros.com.br](mailto:rh@toplifefiltros.com.br)

**1.6 A unidade estudada é matriz ou filial?**

É a Matriz.

**1.7 Local sede da Matriz**

Rua das Castanheiras nº 200.  
Jardim São Pedro - Hortolândia-SP – CEP: 13187-065

**1.8 Número de filiais**

Não possui filiais.

**1.9 Número de colaboradores (total da empresa)**

65 (sessenta e cinco)

**1.10 Número de colaboradores (da unidade estudada)**

65 (sessenta e cinco)

**1.11 CNPJ**

Número: 03.084.912/0001-87

**1.12 Inscrição Estadual**

Número: 244.837.636/114

**1.13 Inscrição Municipal**

Número: 20921

### 1.14 Fotos (fachada e interior)



Fig. 01 – Logomarca da Empresa



Fig. 02 – Fachada Panorâmica



Fig. 03 – Centro de Treinamento



Fig. 04 – Frota Comercial



Fig. 05 – Show Room

### 1.15 Ramos de atuação (lista de bens produzidos e/ou serviços prestados)

A Top Life Indústria de Filtros e Purificadores é uma empresa genuinamente brasileira com mais de duas décadas de sólida experiência no mercado de purificação de água. Produtos de qualidade superior, duráveis, resistentes e econômicos. Nossos purificadores e refrigeradores se destacam por seu eficiente sistema de refrigeração por compressor. Com uma vida útil acima de dez anos, seu acabamento em aço carbono lhe garante maior durabilidade. O reservatório em inox também é um importante diferencial pois, além de manter a água gelada por mais tempo, garante qualidade e pureza sem deixar gosto e cheiro. Nossos purificadores de água possuem eficiência bacteriológica comprovada. Nosso moderno processo de filtragem Top Clean é desenvolvido nos laboratórios de pesquisa da Top Life. Purifica de maneira eficiente eliminando bactérias, metais pesados, cheiro e gosto de cloro, além de mineralizar a água, deixando-a mais saudável e apropriada para o consumo da sua família. Cinco modelos disponíveis de purificadores e refrigeradores. Compactos e econômicos, com design moderno e de fácil manuseio e instalação. Cada modelo se adapta às suas necessidades e características do seu ambiente. Ideais para recepções, residências, cozinhas planejadas, escritórios, consultórios, clínicas, restaurantes, hotéis e empresas. Água 100% pura sem limite de uso.



Fig. 06 – New Platinum Flex: Refrigerador e purificador de alta performance, com eficiência bacteriológica comprovada e alta durabilidade. Vida útil acima de dez anos e design arrojado.



Fig. 07 – Platinum Compact: Mais compacto do mercado. Refrigerador e purificador de alta performance, com eficiência bacteriológica comprovada e alta durabilidade. Vida útil acima de dez anos.



Fig. 08 – Platinum Flex: Refrigerador e purificador de alta performance, com eficiência bacteriológica comprovada e alta durabilidade. Vida útil acima de dez anos e design arrojado.



Fig. 09 – Gold Line: Purificador de Alta performance e design exclusivo, com eficiência bacteriológica e alta eficácia na purificação da água.



Fig. 10 - Plus Life: Purificador com design compacto. De fácil instalação, ocupa pouco espaço. Alta Performance na purificação e com eficiência bacteriológica comprovada.



Fig. 11 – Silver Life: Purificador de alta performance com eficiência bacteriológica e alta eficácia na purificação da água.



Fig. 12 – Blue Life: Purificador de alta performance com eficiência bacteriológica e alta eficácia na purificação da água.



Fig. 13 – Bebedouro Top Life: Purificador de alta performance com eficiência bacteriológica e alta eficácia na purificação da água.

#### 1.16 Missão Organizacional

Desenvolver e fornecer produtos que excedam a expectativa do cliente, proporcionando saúde e qualidade de vida, respeitando o meio ambiente e buscando inovação contínua.

#### 1.17 Visão Organizacional

Ser a principal empresa de fabricação de filtros e purificadores de água no Brasil e reconhecidos pela excelência de nossos produtos e serviço.

#### 1.18 Princípios e Valores Organizacionais

Uma empresa que honra nossos colaboradores, clientes e fornecedores. Buscamos proporcionar qualidade de vida para todos, com respeito ao meio ambiente, que é o nosso bem maior.

#### 1.19 História (fundação, evolução, atualidade)

Em 1991 iniciou o sonho, um adolescente de 16 anos de idade se enxergou um empresário de sucesso, e percebeu que se quisesse realizar este sonho aquele era o momento ...” Aí nasceu a Top Life !

Samuel começou vendendo purificadores de água de porta em porta, tornando-se campeão de vendas, destacando-se dentre os vendedores mais experientes, porém, seu sonho o perseguia e, em pouco tempo, apenas 6 meses após, emancipou-se e abriu seu primeiro negócio: passou a revender purificadores de água.

Foram 12 anos de sucesso e crescimento a ponto de se tornar um dos principais distribuidores de purificadores de água do interior do Estado de São Paulo.

No início de 2004, Samuel começou a ter problemas com seu fornecedor, por não conseguir atendê-lo de forma satisfatória.

Além apresentar sérios problemas técnicos com os aparelhos, o fornecedor não dava conta de satisfazer a demanda, atrasando as entregas e deixando, assim as equipes de vendas paradas. Neste momento, no dia 19 de abril, sem perder de vista seu sonho, Samuel passou então a fabricar seu próprio purificador de água, porém, com uma proposta arrojada: *“não ser simplesmente mais um fabricante e, sim, o melhor fabricante de purificadores de água do mercado”*.

Este caminho fez a *Top Life*, em apenas 6 anos de fabricação de purificadores de água, ser uma empresa de destaque no cenário nacional no segmento de purificadores de água. Hoje a Top Life está presente em todo território nacional e disponibiliza a seus clientes uma ampla linha de produtos com 8 modelos que atendem todas as necessidades dos seus exigentes clientes.

#### 1.20 Modelo de Gestão

Gestão Tradicional-Familiar.

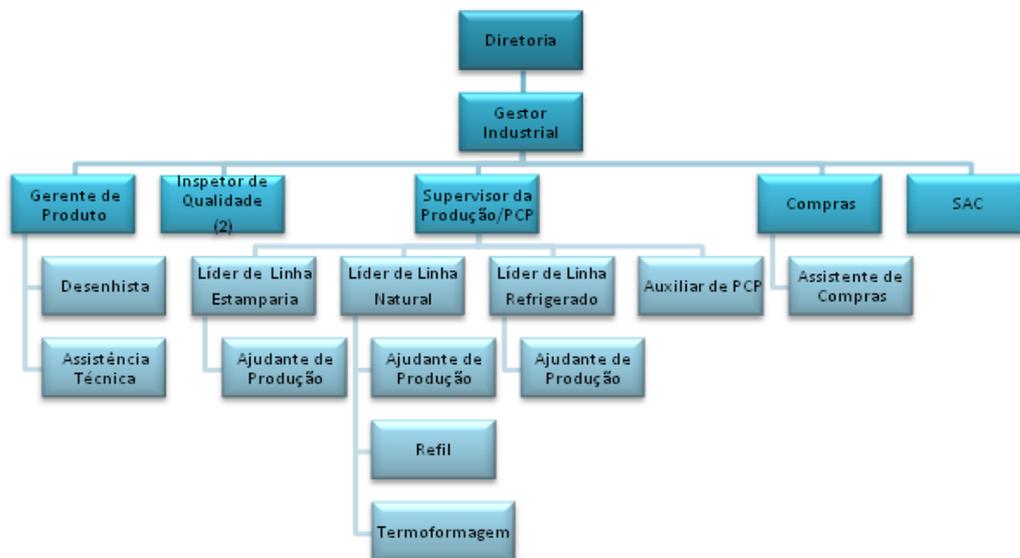
#### 1.21 Objetivos (curto, médio e longo prazos)

Objetivos de médio prazo: Fabricação de aparelhos elétricos de uso pessoal, comércio varejista e atacadista de equipamentos.

#### 1.22 Cultura Organizacional

A empresa não possui cultura organizacional voltado para Gestão de Pessoa.

### 1.23 Organograma da empresa (inclusive mostrando onde se situa a área de RH)



## 2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)

### 2.1 Como está estruturado o RH na empresa ? Como é seu Organograma ?

Diretoria e Departamento Pessoal, (RH "enxuto").

### 2.2 Fale sobre a formação educacional dos profissionais de RH.

Vêm de quais áreas ?

Cursaram quais graduações e pós-graduações ?

Graduação em Recursos Humanos Tecnólogo. Responsável pelo departamento passou pela área da produção e administrativa antes de entrar no Administrativo.

### 2.3 Quantos homens e quantas mulheres fazem parte do RH ?

Uma mulher.

### 2.4 Quando surgiu o RH na empresa ?

Há 20 anos. No início, Presidência e Diretoria que exerciam as funções de RH (Departamento Pessoal), juntamente com o crescimento da organização, a Presidência percebeu que deveria contratar alguém com conhecimento na área para assumir responsabilidade e cumprir com todas as funções do RH.

### 2.5 Qual é a função do RH na empresa ? Burocrática ? Estratégica ? Ocorreram mudanças em suas funções ao longo da história da empresa ? Quando ? Quais ? Por que ocorreram ?

Função burocrática.

### 2.6 Existe uma Missão Organizacional específica do RH ? Se sim, qual é ? Quem a criou ?

Não.

### 2.7 Existe uma Visão Organizacional específica do RH ? Se sim, qual é ? Quem a criou ?

Não.

### 2.8 A Diretoria de Recursos Humanos participa das reuniões de Planejamento Estratégico Geral junto com a Alta Administração ?

Se sim, qual é seu papel nesse Planejamento Estratégico Geral ?

Não, empresa de pequeno porte centralização de poder da Presidência e Diretoria.

### 2.9 Quais são os objetivos do RH (curto, médio e longo prazos) ?

A Longo prazo, devido o porte da empresa e a política social econômica do país influência neste

momento.

- 2.10 Se já não fez isso, a empresa possui algum plano para realocar o papel da área de RH no seu organograma ? Se sim, fale sobre isso.  
Como o RH ficará situado nesse novo Organograma ?**  
A longo prazo, com o crescimento da empresa o RH possivelmente estará estruturado, colocando a área do departamento no organograma.
- 2.11 O RH possui um Planejamento Estratégico específico ? Se sim, fale sobre ele.  
Com qual periodicidade ele é atualizado ? Por quê ?**  
Não
- 2.12 Como atua a Diretoria de RH ?**  
Não Há. A Diretoria Geral faz esse papel.
- 2.13 Como atua a Gerência de RH ?**  
Não Há. A Diretoria Geral faz esse papel.
- 2.14 A empresa adota o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências ?  
Se sim...  
Quando ele foi adotado ?  
Por quê ?  
Como ele é estruturado ?**  
Não. A empresa é tradicional e burocrática.
- 2.15 Qual é sua percepção sobre o papel do RH como função de staff estratégico para a Alta Administração e como função de staff operacional para demais lideranças (gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados) ?  
O RH da empresa tem funções estratégica e operacional de staff ? Se sim, fale sobre essas funções.  
O RH consegue cumprir essas funções ?**  
A Presidência juntamente com a Diretoria, tem todo poder centralizado, portanto, gestores, coordenadores e supervisores não possuem autonomia para tomar decisões e alavancar mudanças, (exceto nos casos em que a Alta Administração dá seu aval.  
A responsável pelo RH dá suporte aos gestores, coordenadores e a outros cargos de liderança nas funções de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.
- 2.16 O RH trabalha com equipe “enxuta” ?  
Sendo sim ou não a resposta, qual é a consequência disso ?**  
Sim. A única colaboradora que faz parte do ‘RH’ fica sobrecarregada com várias atividades, não conseguindo exercer a função, procedimentos e processos de um departamento de Recursos Humanos.
- 2.17 A empresa trabalha com Consultores Internos de RH ? Se sim, quais são suas funções ?**  
Não.
- 2.18 A empresa possui o cargo Business Partner ou cargo com função similar ?  
Sem sim, quais são suas funções ?**  
Não.
- 2.19 A empresa terceira funções de RH ?  
Se sim, quais ? Por quê ? Com que frequência ?**  
Não.
- 2.20 Quais são os sistemas informatizados de RH adotados ?  
São da própria empresa ou de empresas de Tecnologia de Informação ?**  
Folha Matic, Vinha Soft (Gestão – sistema interno).
- 2.21 Há ouvidoria / Ombudsman ?  
Se sim, como atua ?**

**Se não, por que não há ?**

Não. A empresa é de pequeno porte,(sem estrutura).

**2.22 Quais procedimentos o RH segue para lidar com questões tais como Assédio Moral e Assédio Sexual ?**

Nunca houve algum desses acontecimentos mas o procedimento e orientação utilizados para estes casos são advertência verbal e/ou escrita, e em segunda, instância suspensão.

**2.23 Fale sobre o índice de turnover da empresa. É baixo, médio ou alto ? Por quê ? Afeta principalmente quais áreas ?**

**Quais são as principais causas de desligamentos de pessoal (inclusive de lideranças)?**

Como a empresa utiliza a base do piso salarial e benefícios mínimos, acreditamos que não seja atraente para alguns colaboradores principalmente na área comercial (consultores de vendas internos, gestores e supervisores de vendas) onde se encontra o maior índice de desligamento.

**2.24 A empresa faz Benchmarking de outras empresas que são referências nas melhores práticas de gestão de pessoas ? Comente**

Não. A empresa de pequeno porte.

**2.25 A crise política e econômica pela qual passa o país afetou (e vem afetando) a empresa? Como ? Qual é o impacto disso para o trabalho do RH ?**

Devido o seguimento da empresa, a crise política e econômica não afetou a Top Life. Mas especificamente no trabalho do RH, a tentativa de implantação de novos benefícios teve influência, negativa, levando à estagnação do projeto.

### 3 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

**3.1 As rotinas de Departamento de Pessoal são feitas por colaboradores internos ou são terceirizadas ? Comente.**

Colaboradores Internos. Acreditamos que se realizamos as rotinas de Departamento de Pessoal internamente estaremos reduzindo custos financeiros.

**3.2 Na empresa, Departamento de Pessoal é sinônimo de Recursos Humanos ? Comente.**

Sim. Pois se tratando de RH o foco da empresa é o Departamento de Pessoal. Há uma única pessoa cumprindo as funções, obrigando a estrutura do RH a ser "enxuta".

**3.3 Os processos de Departamento Pessoal atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhorados ? Por quê ?**

Os processos de Departamento Pessoal atendem as necessidades da empresa por ser tratar de uma empresa tradicional e burocrática.

### 4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

**4.1 O sistema de Recrutamento e Seleção é estruturado de forma tradicional ou pela Gestão de Pessoas por Competências ? Comente os prós e contras disso.**

Tradicional. Prós: recrutar e selecionar colaboradores novos para exercer determinado cargo (principalmente de lideranças) trás "sangue novo" à empresa e novas experiência.

Contra: São raros os casos em que a empresa dá oportunidade ao seu colaborador interno para ter uma promoção. Isso só ocorre esporadicamente, minimizando a possibilidade de implantação de Plano de Carreira.

**4.2 O sistema de Recrutamento e Seleção é informatizado ? Qual plataforma é utilizada ?**

Não é informatizado.

**4.3 O Recrutamento e Seleção são feitos por pessoal Interno, externo (agência de emprego, profissionais autônomos, headhunter) ou de forma mista ?**

Realizado por pessoal interno.

**4.4 Qual é o caminho burocrático do pedido de preenchimento de vaga ? Passa por quais instâncias ?**

O RH é bem “enxuto”. O dono da vaga solicita para a responsável do departamento pessoal/RH o candidato e o perfil desejado. A mesma anuncia em sites parceiros e envia todos os currículos para o solicitante - no caso são os gestores - eles avaliam e selecionam o perfil mais compatível com o perfil da vaga e retoma para a responsável do RH para o agendamento de entrevistas. A sua função é de apoio aos gestores.

**4.5 Quais são os agentes internos ou externos que fazem exclusivamente as tarefas de recrutamento ?**

Analista de RH e Gestores de Departamentos.

**4.6 Como é feita a divulgação da abertura de uma vaga ?**

**Recrutamento externo ? Interno ? Misto ?**

**Quais fontes de recrutamentos a empresa utiliza ?**

**Como ela chega às informações sobre o candidato ?**

Geralmente utilizamos recrutamento externo e, para isso, utilizamos sites parceiros (Emprega Campinas /Cathoo). Em algumas exceções adotamos o recrutamento interno: só em casos em que percebemos que o colaborador tem o perfil da vaga. Utilizamos uma carta convidando os colaboradores a participarem do processo e, também, disponibilizamos a informação no mural da empresa.

**4.7 A empresa checa o perfil técnico e/ou comportamental do candidato em redes sociais ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, em quais redes sociais ?**

**Quais são os critérios para incluir ou excluir um candidato a partir da consulta de seu perfil nas redes sociais ?**

Sim, principalmente comportamental, no *Facebook*. Política da empresa, por se tratar de uma organização em que os donos são evangélicos, ela adota a preservação dos colaboradores em redes sociais.

**4.8 Quais serviços/cargos são terceirizados (segurança, manutenção, limpeza, cozinha industrial, etc.) ?**

Serviços Contábeis.

**4.9 A empresa estimula ou censura a contratação de parentes?**

**Por quê?**

Censura, pois a visão da presidência é não manter no ambiente de trabalho um vínculo familiar.

**4.10 Como se dá o processo de seleção para cargos de Diretoria ?**

**Usam-se dinâmicas de grupo ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo?**

**Entrevistas comportamentais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**

**Testes psicológicos ? Quais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Testes técnicos ? Quem aplica ? Quem avalia?**

**Há outras técnicas ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

Não existe processo de seleção para cargos de Diretoria, pois a função é ocupada pela proprietária da empresa.

**4.11 Como se dá o processo de seleção para cargos de média liderança (gerentes, coordenadores, supervisores, encarregados) ?**

**Usam-se dinâmicas de grupo ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**

**Entrevistas comportamentais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no**

processo ?

**Testes psicológicos ? Quais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Testes técnicos ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Há outras técnicas ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

Questionário e entrevista. Aplicação: Recepção, pois a responsável do departamento entrega o questionário. Avaliação: Diretoria e, para cargos mais confiáveis Presidência.

**4.12 Como se dá o processo de seleção para cargos administrativos (analistas, assistentes, auxiliares, vendedores, etc.) ?**

**Usam-se dinâmicas de grupo ?**

**Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**

**Entrevistas comportamentais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**

**Testes psicológicos ? Quais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Testes técnicos ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Há outras técnicas ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

Questionário e entrevista.

Aplicação: Recepção, pois a responsável do departamento entrega o questionário.

Avaliação: RH, coordenadores gerentes e líderes.

Vendedores: questionário / dinâmica de grupo/ entrevista.

Aplicação: gerentes, supervisores.

Avaliação: Presidência.

**4.13 Como se dá o processo de seleção para cargos técnicos (engenheiros, técnicos, etc.)?**

**Usam-se dinâmicas de grupo ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo?**

**Entrevistas comportamentais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**

**Testes psicológicos ? Quais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Testes técnicos ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Há outras técnicas ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

Questionário e entrevista. Aplicação: Recepção, pois a responsável do departamento entrega o questionário. Avaliação: Diretoria e, para cargos mais confiáveis, Presidência.

**4.14 Como se dá o processo de seleção para cargos operacionais ?**

**Usam-se dinâmicas de grupo ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo?**

**Entrevistas comportamentais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**

**Testes psicológicos ? Quais ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

**Testes técnicos ? Quem aplica ? Quem avalia ? Há outras técnicas ? Quem aplica ? Quem avalia ?**

Questionário e entrevista. Aplicação: Recepção, pois a responsável do departamento entrega o questionário. Avaliação: Diretoria /líderes /gerentes.

**4.15 O solicitante do candidato participa de alguma etapa do processo de seleção ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, em quais ?**

**Para quê ?**

**Como o solicitante é preparado para participar desse processo ?**

O solicitante da vaga participa em todo processo de seleção. Ele mesmo solicita, seleciona e avalia os candidatos. Existe um formulário que o RH disponibiliza para o solicitante da vaga. Ele preenche o documento informando a quantidade de candidatos, perfis técnicos e

comportamentais, os requisitos gerais da vaga e retorna para Analista de RH com as informações desejadas.

**4.16 Como a empresa age com relação ao candidato não aprovado ? Fornece-lhe feedback ? Se não, por quê ?**

**Se sim, em todas as etapas ou em algumas ? Quais ? Por quê ?**

A empresa fornece feedback no final da etapa para os candidatos não aprovados no processo seletivo através de um telefonema. Assim, amenizamos a ansiedade daquele provável candidato que não foi selecionado e “disponibilizamos” o mesmo para outras oportunidades.

**4.17 Como é o processo de tomada de decisão final sobre aprovação de um candidato?**

Todo poder de decisão é centralizado na Diretoria e Presidência.

**4.18 A empresa recruta e seleciona pessoas com deficiência, transtorno mental (curadas ou em tratamento) ou que costumam ser socialmente discriminadas (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento) ? Comente isso.**

Não. Pois não temos que cumprir a cota por lei devido ao número reduzido de funcionários.

**4.19 Os processos de Recrutamento e Seleção atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhorados ? Por quê ?**

Não. Pois os processos de “R&S” são falhos. Para que esses processos funcionem precisaríamos de mais funcionários levando a melhorias no procedimento de integração de novos colaboradores, diminuindo a rotatividade.

## **5 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

**5.1 A empresa possui Programa de Integração de Novos Colaboradores ?**

**Se não, por quê ?**

**Há intensão de implantar ? Quando ?**

Sim

**No caso de resposta afirmativa...**

**5.2 Quem participou de sua criação ?**

Implantação da Diretoria.

**5.3 Quem o aplica ?**

Analista de RH.

**5.4 Quais são os temas abordados ?**

Política da empresa, informações gerais. Missão, visão, valores, cultura organizacional, história da empresa. São os itens que a empresa prioriza e busca para fazer parte dos valores dos colaboradores.

**5.5 Segue qual cronograma e roteiro de realização ?**

O suporte para roteiro é o manual da empresa.

**5.6 Quais técnicas são utilizadas ?**

Informações da empresa gerais são transmitido para os colaboradores de forma verbal e escrito (manual). Após a entrega do manual da empresa, os novos colaboradores assinam seu recebimento e ficam com uma cópia.

**5.7 É feito com qual periodicidade ?**

**É realizado integralmente quando o colaborador é admitido ?**

**É realizado em parte quando o colaborador é admitido e em parte com outros colaboradores (a fim de haver mais pessoas para participar de processos de integração específicos) ?**

O manual é entregue e explicado na admissão. A integração entre os departamentos dependerá da quantidade de contratações. Ex: se dez novos colaboradores, os dez participarão juntos da integração.

**5.8 Quanto tempo toma para ser realizado ?**

Explicação do manual e apresentação nos departamentos leva em torno de 30 a 40 minutos.

**5.9 O novo colaborador é apresentado para quais departamentos?**

Diretoria / Financeiro / Análise de Crédito Contabilidade / Comercial / Compras / Assistência Técnica / Manutenção / Qualidade / Produção / Recepção.

**5.10 Como é avaliado se o aprendizado do programa foi assimilado - ou não – pelo novo colaborador? Quem avalia?**

Pelos Gestores e, em seguida, pelo RH. A avaliação é realizada no dia a dia. Em caso de Dúvidas sobre o manual, dúvidas sobre sua respectiva função e tarefas a ser cumprido, que é aceitável ao se tratar de novos colaboradores, há um período de adaptação.

**5.11 A empresa possui Manual de Integração de Novos Colaboradores ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, quais temas aborda ?**

Sim. Política da empresa, informações gerais. Missão, visão, valores, cultura organizacional, história da empresa. São os itens que a empresa prioriza e busca para fazer parte dos valores dos colaboradores.

**5.12 A empresa envolve a família do novo colaborador na integração ?**

**Se não, por quê ? Se sim, como esse envolvimento é feito ?**

Não. Não faz parte da política da empresa.

**5.13 Como a empresa integra novos colaboradores com deficiência, transtorno mental (curados ou em tratamento) ou que costumam ser socialmente discriminados (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento) ?**

Não existe contratação deles, logo, não existe contratação.

**5.14 O Programa de Integração de Novos Colaboradores atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado ? Por quê ?**

Há intenção e vontade de melhoria. Como todo sonho de um profissional de RH existe o desejo de ter sala de convenção na própria empresa, sala de jogos e/ou relaxamento, palestras informando sobre todo o procedimento da empresa, desde a produção de um produto até a sua venda visando sempre a uma integração eficiente de novos colaboradores.

**6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO****6.1 A empresa possui Programa de Avaliação de Desempenho? Se não, por quê? Há intenção de implantar? Quando?**

Existe uma avaliação de desempenho nos primeiros 3 meses de experiência dos colaboradores. Isso ocorre de maneira documentada, um formulário que o RH disponibiliza para o Gestor da área realizar o seu diagnóstico. Com base nas informações cedidas pelo Gestor, a Presidência e Diretoria tomam decisões sobre o futuro do colaborador. Um programa eficaz e complexo provavelmente seria implantado a médio prazo.

**No caso de resposta afirmativa...**

**6.2 O sistema de Avaliação de Desempenho é informatizado ?**

**Qual plataforma é utilizada ?**

**6.3 O sistema de Avaliação de Desempenho é estruturado de forma tradicional ou pela Gestão de Pessoas por Competências ?**

**Comente os prós e contras disso.**

**6.4 A avaliação é feita por pessoal interno (quais agentes ?) ou externo (empresa de consultoria) ? Por quê ?****6.5 Quais escalões hierárquicos são avaliados ?****6.6 Quais métodos são utilizados ?**

- 6.7 Qual é a periodicidade das avaliações ?
- 6.8 A avaliação está associada com cumprimento de metas ?  
Se sim, explique essa associação.
- 6.9 O que é avaliado em se tratando de conhecimentos, técnicas e comportamentos?
- 6.10 Como são feitos os feedbacks ?  
Através de quais agentes ? Com qual periodicidade ?
- 6.11 Como a empresa lida com colaboradores que têm pontuações altas nos quesitos técnicos e comportamentais ?
- 6.12 Como a empresa lida com colaboradores que têm boa pontuação nos quesitos técnicos, porém, baixa pontuação nos quesitos comportamentais ?
- 6.13 Como a empresa lida com colaboradores que têm baixa pontuação nos quesitos técnicos, porém, boa pontuação nos quesitos comportamentais ?
- 6.14 Como a empresa lida com colaboradores que têm pontuações baixas nos quesitos técnicos e comportamentais ?
- 6.15 A empresa identifica benefício para si com a aplicação de avaliação de desempenho ?  
Comente.
- 6.16 A empresa identifica benefício para os colaboradores com a aplicação de avaliação de desempenho ?  
Comente.
- 6.17 Existem avaliações específicas para líderes ?  
Comente.
- 6.18 Os subordinados avaliam as lideranças ?  
Comente.
- 6.19 Como são preparados os avaliadores (internos e/ou externos) ?  
Como se dá a avaliação de seu desempenho como avaliadores ?  
Há ou não monitoramento sobre isso ?
- 6.20 Como são trabalhadas as avaliações consideradas injustas pelos colaboradores?  
Há canais de comunicação para que possam contestar os resultados de suas avaliações ? Se não, por quê ?  
Se sim, o que é feito sobre a contestação ?
- 6.21 Os processos e critérios utilizados para a avaliação de desempenho de pessoas com deficiência, transtorno mental (curadas ou em tratamento) ou que costumam ser socialmente discriminadas (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento) possuem algum diferencial ? Comente.
- 6.22 O Programa de Avaliação de Desempenho atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado ? Por quê ?

## 7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- 7.1 A empresa possui Programas de Treinamento e Desenvolvimento ?  
Se não, por quê ?  
Há intenção de implantar ? Quando ?  
Sim  
No caso de resposta afirmativa...
- 7.2 O monitoramento dos processos de Treinamento e Desenvolvimento (diagnóstico,

**execução e avaliação) é informatizado ?**  
**Quais softwares e plataformas são utilizados ?**  
**Esses softwares e plataformas atendem às necessidades de RH ? Comente.**  
 Não.

**7.3 O sistema de Treinamento e Desenvolvimento é estruturado de forma tradicional ou pela Gestão de Pessoas por Competências ? Comente os prós e contras disso.**

Estruturado de forma tradicional.

Prós: treinamentos mais complexos geralmente são passados para a área Comercial e Produção. Na visão da Presidência são áreas que precisam de uma maior orientação.

Para área Comercial o treinamento é dado através de apresentação de slides com todo o procedimento da produção dos bens fabricados. Treinamento com outros departamentos, são dados verbalmente explicando o procedimento de cada setor.

Treinamento para produção é feito semestralmente com cursos e palestras. Até mesmo com o auxílio de outra pessoa que já esteja na empresa há algum tempo e tenha experiência para ajudar o colaborador recém-contratado.

Contra: a empresa não possuiu treinamento específico para a área administrativa.

Geralmente é dado treinamento "básico de integração": manual do colaborador e apresentação nos departamentos).

**7.4 Como a empresa monitora as competências desenvolvidas e aquelas que deseja serem desenvolvidas pelos colaboradores ?**

Não tem, *Gap*.

**7.5 Como a missão, visão, valores e princípios organizacionais são passados aos colaboradores?**

No dia da integração com o manual do colaborador e na entrada da empresa (recepção).

**7.6 Como é avaliado que o colaborador realmente assimilou - ou não - a missão, visão, valores e princípios organizacionais efetivamente no seu dia-a-dia ?**

Pelo gestor da área no período de experiência com observações e, se preciso, anotações. Após, é realizado feedback caso seja necessário.

**7.7 A empresa possui Universidade Corporativa ?**

Onde fica ?

Como é estruturada ?

Como é seu modo de operação ?

Não. Mas dependendo do curso, a empresa paga uma porcentagem de 30% como auxílio de estudo de graduação para os colaboradores que atuam na área e que também estudam na área.

**7.8 Sobre treinamentos teóricos, técnico - operacional e de desenvolvimento comportamental para os membros da Diretoria...**

Não existe um responsável para realizar o diagnóstico sobre o treinamento para Diretoria.

**7.8.1 Quem faz o diagnóstico dessas necessidades de treinamento ?**

**Como é feito esse diagnóstico ?**

Não existe um responsável para realizar o diagnóstico sobre o treinamento para Diretoria.

**7.8.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ?**

**Quem os aplica ?**

**Onde ? Como ?**

Não existe um responsável para realizar o diagnóstico sobre o treinamento para Diretoria.

**7.8.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de Diretores? Comente.**

Não.

**7.8.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação) ? Como ?**

Sim, avaliação verbal.

- 7.8.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento?  
Quem faz essa avaliação ?  
Com que periodicidade é feita ?  
É dado feedback sobre essa avaliação aos membros da Diretoria ? Como ?**
- 7.8.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ?  
Quem faz essa avaliação ?  
Com que periodicidade é feita ?  
Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente.  
É dado feedback sobre essa avaliação aos membros da Diretoria ? Como ?**
- 7.8.7 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento? Como?**
- 7.9 Sobre treinamentos teórico, técnico - operacional e de desenvolvimento comportamental para os membros da média liderança (gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados)  
Não existe treinamento específico para liderança.**
- 7.9.1 Quem faz o diagnóstico dessas necessidades de treinamento ? Como é feito esse diagnóstico ?**
- 7.9.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ? Quem os aplica ? Onde ? Como ?**
- 7.9.3 Há programas para formação inicial de lideranças ? Comente.**
- 7.9.4 Há programas para formação de Líder-Coach ? Comente.  
Não.**
- 7.9.5 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de média liderança ? Comente.  
Não.**
- 7.9.6 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação) ?  
Como ?**
- 7.9.7 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento?  
Quem faz essa avaliação ?  
Com que periodicidade é feita ?  
É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**
- 7.9.8 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ?  
Quem faz essa avaliação ?  
Com que periodicidade é feita ?  
Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente.  
É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**
- 7.9.9 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**
- 7.9.10 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento? Como ?**
- 7.10 Sobre treinamentos teórico, técnico - operacional e de desenvolvimento comportamental para os cargos administrativos (analistas, assistentes, auxiliares, vendedores)...**
- 7.10.1 Quem faz o diagnóstico dessas necessidades de treinamento ?  
Como é feito esse diagnóstico ?  
Diagnostico feito pelo Gestor da área. Somente no período de experiência dos colaboradores, através de observações, nada documentado.**

**7.10.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ?****Quem os aplica ? Onde ? Como ?**

Os treinamentos são dados verbalmente, através de slides, palestras que são ministradas pelo próprio presidente e/ou funcionários de cargos de lideranças direcionados apenas para os vendedores. Demais áreas como analistas auxiliares não possuem treinamento específicos.

**7.10.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de cargos administrativos ? Comente.**

Não.

**7.10.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?**

Avaliação através de observação, nada documentado.

**7.10.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento?****Quem faz essa avaliação ?****Com que periodicidade é feita ?****É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**

Avaliação através de observação após aplicação, nada documentado, sendo realizado pelo Gestor da área. Não é fornecido feedback para os colaboradores.

**7.10.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ? Quem faz essa avaliação ?****Com que periodicidade é feita ?****Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente.****É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**

Não possui verificação do impacto do aprendizado.

**7.10.7 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**

Nunca houve situação dessa.

**7.10.8 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento? Como?**

Não.

**7.11 Sobre treinamentos teórico, técnico - operacional e de desenvolvimento comportamental para os cargos técnicos (engenheiros, técnicos, etc.)...**

Não existem treinamentos específicos para os cargos técnicos.

**7.11.1 Quem faz o diagnóstico dessas necessidades de treinamento ?****Como é feito esse diagnóstico ?****7.11.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ? Quem os aplica ? Onde ? Como ?****7.11.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de cargos técnicos ? Comente.****7.11.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação) ? Como ?****7.11.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento?****Quem faz essa avaliação ?****Com que periodicidade é feita ?****É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?****7.11.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ?****Quem faz essa avaliação ? Com que periodicidade é feita ? Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente.****É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**

**7.11.7 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**

**7.11.8 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento? Como?**

**7.12 Sobre treinamentos teórico, técnico-operacional e de desenvolvimento comportamental para os cargos operacionais...**

**7.12.1 Quem faz o diagnóstico dessas necessidades de treinamento ? Como é feito esse diagnóstico ?**

Gestor da área. Observação no dia- a –dia.

**7.12.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ?**

**Quem os aplica ? Onde ? Como ?**

Palestra / Curso. Palestra: Engenheiro da empresa, na sala de convenção do condomínio, com apoio de slides e manual de instruções de cada aparelho. São passadas informações sobre o processo de determinado produto para parte operacional da produção e a parte pratica é realizada no cotidiano.

Curso de Refrigeração: Realizado em uma instituição fora da empresa, em que a mesma contribui com ajuda de custo (30%).

**7.12.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de cargos operacionais ? Comente.**

Não.

**7.12.4 A do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?**

Através de observação, nada documentado.

**7.12.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento ? Quem faz essa avaliação ?**

**Com que periodicidade é feita ?**

**É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**

Sim, pelo gestor da área. Através de observação, nada documentado, não é dado feedback sobre essa avaliação.

**7.12.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ?**

**Quem faz essa avaliação ?**

**Com que periodicidade é feita ?**

**Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente.**

**É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ?**

**Como ?**

Sim, através de observação. Gestor da área, Não existe período certo. Geralmente é aplicado somente após o treinamento realizado, mas por observação, nada documentado.

Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade. O desenvolvimento produtivo tem crescimento e as dificuldades na própria função são minimizadas, evitando assim erros de fabricação dos produtos, não deixando de ser uma forma de lucro para empresa. Não é dado feedback sobre essa avaliação.

**7.12.7 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**

Nunca houve situação assim.

**7.12.8 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento? Como ?**

Não.

**7.13 Sobre programas específicos de Treinamento e Desenvolvimento para profissionais de RH...**

Não existe treinamento para o profissional de RH.

**7.13.1 Quem faz o diagnóstico dessas necessidades de treinamento ?**

**Como é feito esse diagnóstico ?**

- 7.13.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ?  
Quem os aplica ? Onde ? Como ?**
- 7.13.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de profissionais de RH? Comente.**
- 7.13.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)?  
Como ?**
- 7.13.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento?  
Quem faz essa avaliação ?  
Com que periodicidade é feita ?  
É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**
- 7.13.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ?  
Quem faz essa avaliação ?  
Com que periodicidade é feita ?  
Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente.  
É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**
- 7.13.7 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**
- 7.13.8 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento? Como?**
- 7.14 A empresa estimula o aprendizado através de outras formas não inclusas em seu Programa de Treinamento e Desenvolvimento ?  
Se não, por quê ?  
Se sim, como ?  
Não.**
- 7.15 A empresa estimula o aprendizado mesmo que não seja ligado à sua atividade final ?  
Se não, por quê ? Se sim, como ?  
Não. Empresa sem estrutura pra isso.**
- 7.16 A empresa investe em Educação Básica ? Comente.  
Não. Política da empresa. Sem estrutura financeira pra isso.**
- 7.17 A empresa mantém parceria com instituições tais como SENAI, SENAC e SENAT?  
Comente.  
Não. Sem estrutura financeira pra isso.**
- 7.18 Há subsídios para se fazer cursos técnicos, de idiomas, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado e pós-doutorado ?  
Se não, por quê ? Se sim, quais cursos são pagos (especificar porcentagem de custeio pela empresa) e para quais cargos ?  
Sim, curso de refrigeração para cargos da produção, com ajuda de custo de 30% pela empresa.**
- 7.19 A empresa utiliza Job Rotation ? Se não, por quê ?  
Se sim, com quais cargos e funções ?  
Não. Ferramenta estratégica que a empresa não possui por se tratar de uma organização burocrática.**
- 7.20 A empresa utiliza E-learning ?  
Se não, por quê ?  
Se sim, em quais treinamentos ? Como ?  
Não. Empresa de pequeno porte, sem estrutura pra isso.**

**7.21 A empresa utiliza Trilhas de Aprendizagem ?****Se não, por quê ?****Se sim, em quais treinamentos ? Como ?**

Não. Empresa de pequeno porte, sem estrutura pra isso.

**7.22 A empresa trabalha com expatriação ?****Se sim, como se dá e como é avaliado o processo de aprendizagem na expatriação ?**

Não. Empresa de pequeno porte, sem estrutura pra isso.

**7.23 Os Programas de Treinamento e Desenvolvimento ministrados a pessoas com deficiência e/ou transtorno mental (curadas ou em tratamento) ou que costumam ser socialmente discriminadas (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento) possuem algum diferencial ? Se não, por quê ? Se sim, quais ? Comente.**

Não existe contratação de pessoas com deficiência e/ ou transtorno mental.

**7.24 Como é feita a alocação de verbas para treinamento dos vários departamentos? Quem a faz ?**

Não existe.

**7.25 Como são divididos os custos com treinamentos ?****São centralizados em um Departamento de Treinamento e Desenvolvimento ou rateados por setores / departamentos ?****Quem faz esses cálculos ?**

Não existe

**7.26 Os Programas de Treinamento e Desenvolvimento atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhorados ? Por quê ?**

Os programas são falhos. No entanto, na área da produção e comercial são medianos, pois os treinamentos que dão resultados. Mas na área administrativa é inexistente, portanto, deveríamos ter um cuidado para com essa área tanto como para as outras. Por não termos um RH estruturado, essas melhorias ficam distantes, algo a se pensar a médio/longo prazo.

**8 DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIL DE COMPETÊNCIAS****8.1 A empresa possui programa de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis de Competências ?****Se não, por quê ?****Há intenção de implantar ? Quando ?**

A descrição de cargos possui um formato associado ao salário. A implantação de perfil de competências existe de maneira bem "enxuta". Há a intenção de implantação de um projeto mais eficaz e eficiente a médio prazo, pois a empresa não possui colaboradores suficientes no departamento de RH para desenvolver e exercer este projeto.

**No caso de resposta afirmativa...**

Descrição de Cargos e Salário:

AJUDANTE DE PRODUÇÃO:

Senior	-	Experiência acima de 5 anos	= Salário de R\$ 1239,26
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ 1200,00
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ 1200,00

TÉCNICO DE REFRIGERAÇÃO

Senior	-	Experiência acima de 5 anos	= Salário de R\$ 1740,28
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ 1620,14
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ 1500,00

INSPETOR

Senior	-	Experiência acima de 5 anos	= Salário de R\$ 1400,00
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ 1300,00
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ 1200,00

ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Senior	-	Experiência acima de 5 anos	= Salário de R\$ 1376,81
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ R\$ 1326,81
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos	= Salário R\$ 1276,81

**EXPEDIÇÃO**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos	= A partir daqui não informado os salários.
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos	
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos	

**ASSISTENTE TÉCNICO DE MONTAGEM**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**ALMOXARIFE**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**OPERADOR DE PUNÇONADEIRA**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**DOBRADOR**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**OPERADOR DE TERMOFORMAGE**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**LIDER DE LINHA NATURAL**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**LIDER DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**GERENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**GERENTE INDUSTRIAL**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**COMPRADOR (A)**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**RECEPCIONISTA**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE ADMINISTRATIVO**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**AUXILIAR DE COBRAÇA**

Senior	-	Experiência acima de 5 anos
Pleno	-	Experiência entre 2 a 5 anos
Junior	-	Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE DE COBRANÇA**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**AUXILIAR DE FATURAMENTO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE DE FATURAMENTO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**AUXILIAR DE CONTABILIDADE**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE DE CONTABILIDADE**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**AUXILIAR DE FINANCEIRO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE DE FINANCEIRO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ENCARREGADO FINANCEIRO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**AUXILIAR DE COORDENAÇÃO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**COORDENADORA**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**AUXILIAR DE LIMPEZA**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE COMERCIAL**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ANALISTA COMERCIAL**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**CONSULTOR DE NEGÓCIOS INTERNOS**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**SUPERVISOR NACIONAL DE VENDAS**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
 Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
 Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**GERENTE REGIONAL DE VENDAS**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
 Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
 Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**GERENTE COMERCIAL NACIONAL EXTERNO**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
 Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
 Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

Senior - Experiência acima de 5 anos  
 Pleno - Experiência entre 2 a 5 anos  
 Junior - Experiência entre 2 a 5 anos

**8.2 O sistema de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências é estruturado de forma tradicional ou pela Gestão de Pessoas por Competência? Comente os prós e contras disso.**

Tradicional, pois tem funcionários que possui graduação, mas exercem cargos de gerência.

**8.3 O sistema de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências é informatizado ? Qual plataforma é utilizada ?**

Tabelas.

**8.4 Quais são os critérios e métodos utilizados para se proceder a Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências ?**

Projeto no início possibilidade de implantação.

**8.5 Com qual periodicidade é atualizado o programa de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências ?**

Projeto no início possibilidade de implantação.

**8.6 Que profissional é responsável pela efetivação do programa de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências ?**

Responsável do departamento pessoal/RH.

**8.7 O programa de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado ? Por quê ?** Existi um programa falho de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis. Para melhora-la, existe a intenção de implementa-la a médio prazo. Sem esse programa não conseguiremos criar o Plano de Carreira e, assim, nunca teremos Gestão por Competências.

## 9 REMUNERAÇÃO

**9.1 A empresa possui programa de Gestão de Remuneração ?**

**Se não, por quê ?**

**Há intensão de implantar ? Quando ?**

Sim, é o piso da categoria da convenção coletiva (CLT) para os cargos administrativos e ajudantes de produção. Para cargos de gerencia, de acordo com a competência.

**No caso de resposta afirmativa...**

**9.2 O sistema de Gestão de Remuneração é estruturado de forma tradicional ou pela Gestão de Pessoas por Competências ?**

**Comente os prós e contras disso.**

Tradicional. Prós: Remuneração é com base na CLT, o piso salarial de cada categoria.

Contra: Para os colaboradores não é algo atrativo, levando um maior indice no turnover .

**9.3 O sistema de Gestão de Remuneração é informatizado ?**

**Qual plataforma é utilizada ?**

Não . Usamos o sistema da CLT.

**9.4 O sistema de Gestão de Remuneração está associado a um sistema de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências ?**

**Comente sobre essa associação.**

Não temos esse sistema de Gestão.

**9.5 Quais são os critérios para se estabelecer a relação cargo x salário ?**

Para os cargos de gestão, por competência. Para os demais cargos, de acordo com a Convenção Coletiva.

**9.6 Em quais ocasiões o colaborador tem aumento salarial ?**

Pela Convenção Coletiva ou se houver mudança de cargo (promoção)

**9.7 Para aumento salarial, a empresa considera mais o tempo de serviço ou o desenvolvimento das competências do colaborador ?**

**Comente.**

A empresa considera mais o tempo de serviço do que as competências do colaborador, É a visão do Presidente.

**9.8 Existe remuneração variável ?**

**Está associada a avaliação de desempenho ?**

**Está associada ao cumprimento de metas ? Comente.**

Somente existe para os consultores de negócio interno.

**9.9 A empresa possui programa de distribuição de lucros e resultados?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, como é feita essa distribuição?**

**É igualitária?**

**Difere entre cargos?**

**Difere com relação ao tempo de trabalho na empresa?**

**Difere com relação à avaliação de desempenho e/ou cumprimento de metas ? Comente.**

Não.

**9.10 Há pesquisa salarial ?**

**Como é feita ?**

**Quais são suas fontes de referências salariais externas ?**

Há pesquisa somente para o cargo de gestão.

**9.11 Os salários pagos são considerados abaixo, igual ou acima dos praticados pelas empresas concorrentes ?**

Para cargos de gestão estão considerados acima. Para cargos inferiores estão considerados na média para o ramo de atividade.

**9.12 Com exceção do salário e da distribuição de lucros e resultados (caso houver), quais são as outras fontes de remuneração para os colaboradores ?**

A produção, se atingir a meta, mensal ganha uma cesta básica.

**9.13 Como a empresa procede quando um colaborador considera seu salário abaixo do que realmente merece receber ?**

É feito um feedback com o funcionário. Revê o salário dele e verifica se há uma vaga para ele em outro setor para que possa ganhar mais.

**9.14 A empresa premia por sugestões para melhorias dadas por seus colaboradores?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, fale sobre essa premiação.**

Somente premia com cesta básica os setores que tem metas estabelecidas. Mas não há premiação por sugestões para melhoria.

**9.15 O programa de Gestão de Remuneração atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado ? Por quê ?**

Deveria ser melhorado com implantação do plano de carreira, porque assim também conseguiria aumentar o salário do funcionário com seu tempo de serviço.

**10 PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS**

**10.1 A empresa possui um Programa de Gestão de Plano de Carreira e Retenção de Talentos ?**

**Se não, por quê ?**

**Há pretensão de implantar ? Quando ?**

Não. Pretensão de implantação a médio prazo, pois o departamento de RH não possui colaboradores suficientes para desenvolver e exercer o projeto.

**No caso de resposta afirmativa...**

**10.2 O programa de Programa de Gestão de Plano de Carreira e Retenção de Talentos é informatizado ? Qual plataforma é utilizada ?**

**10.3 Como é estruturado o Programa de Gestão de Plano de Carreira e Retenção de Talentos ? Como suas ações - promoções e potencial para promoções - são monitoradas ?**

**10.4 Há programas específicos de Assessment na empresa ?**

**Se sim, como funcionam em todas as suas etapas ?**

**10.5 Para efeito de promoção de cargo, a empresa considera mais o tempo de serviço ou o desenvolvimento das competências do colaborador ? Comente.**

**10.6 Como a empresa identifica talentos ?**

**10.7 Como a empresa atua para reter talentos ?**

**10.8 A empresa utiliza o Job Rotation ? O Job Rotation possibilita a mudança de cargo ?**

**10.9 A empresa trabalha com estagiários ? Se não, por quê ?**

**Se sim, com quais faixas de idade ? Efetiva-os ?**

**Como é o processo de efetivação ?**

**10.10 A empresa trabalha com jovens aprendizes ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, com quais faixas de idade ? Efetiva-os ?**

**Como é o processo de efetivação ?**

**10.11 A empresa trabalha com colaboradores terceirizados ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, efetiva-os ?**

**Como é o processo de efetivação ?**

**10.12 A empresa trabalha com trainees ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, com quais faixas de idade ?**

**Como ela retém esses talentos ?**

**10.13 O Programa de Gestão de Plano de Carreira e Retenção de Talentos atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado ? Por quê ?**

**11 BENEFÍCIOS, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA**

**11.1 Quais são os benefícios que a empresa concede a: (Obs.: indicar se são oferecidos com ou sem descontos. No caso de ocorrer descontos na remuneração, indicar a porcentagem correspondente a cada benefício). Colaboradores efetivos ?**

**Familiares de colaboradores efetivos ?**  
**Trainees ?**  
**Familiares de trainees ?**  
**Colaboradores terceirizados ?**  
**Familiares de colaboradores terceirizados ?**  
**Estagiários ?**  
**Familiares de estagiários ?**  
**Jovens aprendizes ?**  
**Familiares de jovens aprendizes ?**

Para os colaboradores efetivos os benefícios disponibilizados pela empresa são; convênio odontológico e refeição no local.

**11.2 Como é feita a escolha desses benefícios ? Pelos beneficiados ou pela empresa ? Por quê ?**

**11.2.1 Atendem às demandas dos beneficiados ?**

Existem demandas de benefícios que os colaboradores desejam, dentre eles o mais solicitado é o convênio médico e por isso a responsável do Recursos está em negociação com a Presidência e Diretoria para a implantação do mesmo. Isso se torna mais difícil devido a situação política social que o país está vivendo.

**11.2.2 Quais critérios foram (ou são) utilizados para suas escolhas ?**

**11.2.3 Há diferenças nos benefícios concedidos a diferentes escalões hierárquicos ? Quais são ?**

**11.2.4 A empresa trabalha com benefícios flexíveis ? Por quê ?**

**11.2.5 Há demandas não atendidas dos beneficiados ? Comente.**

Existem demandas de benefícios que os colaboradores desejam, dentre eles o mais solicitado é o convenio médico e por isso a responsável do Recursos Humanos está em "negociação" com a Presidência e Diretoria para a implantação do mesmo. Isso se torna mais difícil devido a situação política social que o país está vivendo.

**11.2.6 Há intensão de se implantar novos benefícios ? Quais ? Por quê ? Integrais ou com descontos ? Quando ?**

**11.2.7 Quem gerencia esses benefícios ? Como ?**

Escolha de benefícios pela empresa. Por se tratar de organização familiar e tradicional as tomadas de decisões são exclusivamente da Diretoria e Presidência. Não existe diferença de benefícios em nenhum cargo e não há benefícios flexíveis.

**11.3 A empresa possui programas específicos para estimular a Saúde e a Qualidade de Vida (dentro e fora do trabalho) ? Se não, por quê ?**

Não.

**No caso de resposta afirmativa...**

**11.3.1 Quais são esses programas ?**

**11.3.2 Quem os gerenciam ? Como ?**

**11.3.3 Quem os aplicam ?**

**11.3.4 A quem contemplam ? Colaboradores efetivos ? Familiares de colaboradores efetivos ? Trainees ? Familiares de trainees ? Colaboradores terceirizados ? Familiares de colaboradores terceirizados ? Estagiários ? Familiares de estagiários ? Jovens aprendizes ? Familiares de jovens aprendizes? A comunidade do entorno da empresa ?**

**11.3.5 Quais são suas periodicidades de realização ?**

- 11.3.6 Quem avalia seus resultados ?**
- 11.3.7 Como são avaliados em se tratando de resultados para os beneficiados ?**
- 11.3.8 Como é feita a escolha para realização desses programas ?  
Atendem às demandas dos colaboradores ou são escolhidos pela empresa ?**
- 11.3.9 A empresa faz Endomarketing desses programas ?**
- 11.3.10 Há avaliação de impactos desses programas na qualidade e produtividade ?  
Como isso é feito ? Por quem ?**
- 11.4 Existem programas específicos para lideranças a fim de estimular a Saúde e a Qualidade de Vida (dentro e fora do trabalho) ? Se não, por quê ?**  
Não, empresa de pequeno porte sem estrutura para os programas.  
**No caso de resposta afirmativa...**
- 11.4.1 Quais são esses programas ?**
- 11.4.2 Quem os gerenciam ? Como ?**
- 11.4.3 Quem os aplicam ?**
- 11.4.4 Quais são suas periodicidades de realização ?**
- 11.4.5 Quem avalia seus resultados ?**
- 11.4.6 Como são avaliados em se tratando de resultados para as lideranças ?**
- 11.4.7 Como é feita a escolha para realização desses programas ?  
Atendem às demandas das lideranças ou são escolhidos pela empresa ?**
- 11.4.8 Há avaliação de impactos desses programas na qualidade e produtividade ? Como isso é feito ? Por quem ?**
- 11.5 A empresa possui Programas de Saúde e Qualidade de Vida e/ou benefícios específicos para colaboradoras mulheres? Se não, por quê ?  
Há intenção de implantá-los ? Quando ? Se sim, quais são ?  
Como foram criados ? Por quem ? Quem participou de suas criações? Por quê ?  
Como são avaliados pelas colaboradoras ? Atendem suas necessidades ? Por quê ?  
Há intenção de ampliar esses programas ? Por quê ? Quando ?**  
Não, a empresa não possui estrutura, porém há intenção a longo prazo.
- 11.6 A empresa possui Programas de Saúde e Qualidade de Vida e/ou benefícios específicos para pais e mães ? Se não, por quê ? Há intenção de implantá-los ? Quando ? Se sim, quais são ?  
Como foram criados ? Por quem ? Quem participou de suas criações ? Por quê? Como são avaliados pelos colaboradores ? Atendem suas necessidades ? Por quê ? Há intenção de ampliar esses programas ? Por quê ? Quando ?**  
Não a empresa não possui estrutura. Há intenção a longo prazo.
- 11.7 A empresa mede o estado emocional de seus colaboradores ?  
Se não, por quê ?  
Se sim, como ?  
Com que frequência ?  
Como a liderança deve reagir quando o colaborador não apresenta um bom estado emocional ?  
As reações costumam ser coerentes com o que deve ser feito diante de cada situação ?  
Comente.**

**As lideranças possuem formação comportamental para tratar dessas situações?  
Comente.**

Não, a empresa não possui estrutura por isto falta visão estratégica.

**11.8 A empresa estimula a prática do voluntariado ?**

**Como isso é feito ?**

**Quem participa ?**

**A quem contempla ?**

**A empresa contribui com recursos físicos e financeiros ? Como ?**

Não a empresa não possui estrutura e sem visão estratégica.

**11.9 Como a empresa (re)insere psicossocialmente colaboradores com deficiência no ambiente de trabalho ?**

Não existe contratação de colaboradores com deficiência.

**11.10 Como a empresa insere psicossocialmente colaboradores com transtorno mental (curados ou em tratamento) ou que costumam ser socialmente discriminados (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento) no ambiente de trabalho ?**

Não existe contratação de colaboradores com transtornos mental ou socialmente discriminados.

**11.11 Como a empresa reinsere psicossocialmente colaboradores com patologias fisiológicas (curadas ou em tratamento) no ambiente de trabalho ? LER, AIDS, etc.**

Não existe contratação de colaboradores.

**11.12 A empresa utiliza Flextime ? Comente.**

Não. Empresa de pequeno porte, sem visão estratégica.

**11.13 A empresa utiliza Home Office ? Comente.**

Não. Empresa de pequeno porte, sem visão estratégica

**11.14 A empresa possui políticas de gestão de pessoas específicas para colaboradores em processo de demissão pela empresa e mesmo pelo colaborador ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, o que elas abrangem ? Como são avaliadas por esses colaboradores ?**

**11.15 Fale sobre o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho). Quem faz parte dele ? São colaboradores efetivos ou terceirizados ? Como atuam ?**

**Fale sobre o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).**

**Fale sobre o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais).**

**Como são avaliados os resultados das ações do SESMT ?**

Não existe esse programa na empresa. Os 65(sessenta e cinco) funcionários da empresa são divididos por dois CNPJ, sendo TOP LIFE e TOP STAMP, por isso não existe quantidade suficiente de colaboradores para realizar este programa.

**11.16 Fale sobre a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).**

**Quem faz parte dela ?**

**São colaboradores efetivos ou terceirizados ?**

**Como atuam ?**

**Quais atividades ocorrem na SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes) ?**

**Como são avaliados os resultados das ações da CIPA ?**

Não existe esse programa na empresa. Os 65(sessenta e cinco) funcionários da empresa são divididos por dois CNPJ, sendo TOP LIFE e TOP STAMP, por isso não existe quantidade suficiente de colaboradores para realizar este programa.

**11.17 De forma geral, os programas de Benefícios, Saúde e Qualidade de Vida atendem plenamente as necessidades dos beneficiados ou deveriam ser melhorados ? Por quê ?**

Os programas de Benefícios, Saúde e Qualidade de Vida são quase inexistentes na

empresa, algo que precisa ser melhorado e isso levará um período a longo prazo, pois a visão da presidência é burocrática, a valorização do nosso colaborador é algo em segundo plano, e infelizmente invertemos as prioridades, mas acredito que no decorrer dos anos, junto com o crescimento da organização, isso mude para a melhoria dos nossos colaboradores.

**11.18 De forma geral, os programas de Benefícios, Saúde e Qualidade de Vida atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhorados? Por quê ?**

É algo que precisa ser melhorado e isso levará um período a longo prazo.

**12 LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO**

**12.1 Fale sobre os papéis das médias lideranças (gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados) ?**

**Têm funções apenas técnicas ? Como atuam ? Também atuam como Gestores de Pessoas ? Como ? Atuam como Líder-Coach ? Como ?**

Cargos de lideranças (gerentes, coordenadores, supervisores etc.) possuem apenas funções Técnicas. Decisões são somente tomadas pela Presidência e Diretoria. A única função de Gestão exercida por um líder basicamente é feedback aos seus liderados.

**12.2 Como são escolhidas as lideranças ?**

**A empresa valoriza pessoal interno para ascender à liderança ?**

**Por quê ? A empresa prefere contratar pessoal de fora para compor seu quadro de lideranças? Por quê ?**

Em casos esporádicos, incomuns, a empresa valoriza pessoal interno para ascender a liderança e ascensão à. Aconteceu recentemente um caso de liderança com pessoal interno, na área da produção. O nosso maior índice de contratação de liderança é externo, pois preferimos trazer experiência maior de fora.

**12.3 Como a empresa lida com lideranças que apresentam bons desempenhos técnico e comportamental ?**

Feedback e Remuneração.

**12.4 Como a empresa lida com lideranças que apresentam bom desempenho técnico, mas desempenho comportamental insatisfatório ?**

Feedback, detalhando o bom desempenho comportamentais e situando os pontos técnicos a serem melhorados.

**12.5 Como a empresa lida com lideranças que apresentam desempenho técnico insatisfatório, mas bom desempenho comportamental ?**

Feedback, detalhando o bom desempenho técnico e situando os pontos comportamentais a serem melhorados.

**12.6 Como a empresa lida com lideranças que apresentam desempenhos técnico e comportamental insatisfatórios ?**

Desligamento.

**12.7 Como as lideranças lidam com as críticas de seus líderes ?**

Feedback.

**12.8 Como as lideranças lidam com as críticas de seus colaboradores ?**

Feedback. Em uma única situação, fizemos um procedimento baseando no “Clima Organizacional” pode um cargo de liderança em que existia muitas críticas questionamentos, dotamos uma avaliação de 90º graus, Diagnosticamos o problema e, infelizmente, desligamos o colaborador.

**12.9 Como a empresa lida com as lideranças quando são resistentes a mudanças ?**

Desligamento.

- 12.10 Como a empresa lida com os colaboradores quando são resistentes a mudanças ?**  
Desligamento.
- 12.11 Quais são os canais de comunicação específicos entre a Alta Administração (Presidência, Vice-Presidência, Conselho Administrativo e Diretorias) e os colaboradores ?**  
**Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais ?**  
**O que é feito quando se revelam falhos ?**  
Solicitação de ligações para falar com a Alta Administração em casos específicos, skype, mural da empresa, palestras semestrais para toda empresa e pessoalmente. Não existe avaliação e nem melhoria.
- 12.12 Quais são os canais de comunicação específicos entre as médias lideranças e os colaboradores ?**  
**Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais ?**  
**O que é feito quando se revelam falhos ?**  
E-mail, skype, ligações internas e pessoalmente. Não existe avaliação e nem melhoria.
- 12.13 Quais são os canais de veiculação de informações gerais da empresa direcionados aos seus colaboradores ?**  
**Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais ?**  
**O que é feito quando se revelam falhos ?**  
Mural da empresa e pessoalmente. Não existe avaliação e nem melhoria.
- 12.14 Há canais de comunicação abertos entre colaboradores ?**  
**Quais são ? A empresa estimula essa comunicação ? Se não, por quê ?**  
**Se sim, como ?**  
Sim, a empresa disponibiliza o café da manhã estimulando a comunicação de todos os colaboradores.
- 12.15 A empresa estimula o trabalho em equipe ?**  
**Se não, por quê ?**  
**Se sim, como ?**  
Sim, departamentos em que a própria função é trabalho em equipe, estimulamos com metas e premiações.
- 12.16 Como a empresa avalia a qualidade do relacionamento dentro das equipes ?**  
É um relacionamento direto, independente da hierarquia. Avaliamos como bom, pois todos os colaboradores têm liberdade em se comunicar com qualquer cargo, incluindo a Presidência e Diretoria.
- 12.17 A empresa estimula o trabalho entre equipes de diferentes departamentos ?**  
**Se não, por quê ?**  
**Se sim, como ?**  
Não. Não existe nenhum programa que estimula o trabalho em equipes de diferentes departamentos.
- 12.18 Como a empresa avalia a qualidade do relacionamento entre equipes de diferentes departamentos ?**  
Não existe avaliação.
- 12.19 Como a empresa gerencia os conflitos dentro de equipes ?**  
**E entre equipes ?**  
**Quem media as partes conflitantes ?**  
**Como ?**  
**Há formação (desenvolvimento comportamental) para os mediadores agirem como mediadores ? Comente.**  
Feedback. O remediador dos conflitos geralmente são os gestores de cada área com feedback, através do apoio do RH.

**12.20 Como a empresa motiva as equipes para cumprirem metas ?**

Premiação em dinheiro para área comercial, área administrativa vale loja, área da produção cesta básica.

**12.21 Como são tratadas as equipes que não apresentam bom rendimento ?**

Através de feedback.

**12.22 A empresa estimula a prática do Empowerment ?**

**As lideranças o aplicam às suas equipes ?**

**As equipes são preparadas para receber Empowerment ?**

**Comente.**

Não existe esse programa na empresa .

**12.23 De forma geral, as médias lideranças atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhoradas ?**

**Por quê ?**

Hoje, com os recursos que temos, atende. Com o avanço da empresa, e com mais investimento no RH poderemos ter melhorias.

**13 GESTÃO GERACIONAL****13.1 A empresa pratica a Gestão Geracional ? Se não, por quê ? Há intensão de implantá-la Quando ?**

Não existe, pois todo poder é centralizado na Presidência com a Diretoria. Na visão do RH, o desejo que isso mude possivelmente acontecerá a longo prazo.

**No caso de resposta afirmativa...**

**13.2 Como é a estrutura da Gestão Geracional ?**

**Quem a estruturou ?**

**Abrange quais processos?**

**Como são avaliados seus resultados ?**

**É bem aceita por lideranças ? Comente.**

**É bem aceita pelos colaboradores ? Comente.**

**Trouxe melhorias para a empresa ? Comente.**

**13.3 Há conflitos devido a diferenças culturais pela idade?**

**Quem os media ?**

**Como ?**

**Quem os media foi preparado para mediá-los ? Como ?**

**13.4 É permitido o acesso à internet na empresa para fins particulares?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, como a empresa trabalha isso ?**

**Como são tratados os casos em que há abuso no uso desse recurso ?**

**13.5 A empresa disponibiliza sinal wi-fi para uso livre ?****14 DIVERSIDADE****14.1 A empresa adota políticas de Gestão de Pessoas que favoreçam a diversidade ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, comente.**

**Obs.: étnica, cultural, de gêneros, de orientação de gênero, de crenças, de Idades.**

Não. Empresa de pequeno porte. Item sem prioridade na visão da Presidência.

**14.2 A empresa adota políticas de inclusão social de pessoas com deficiências, transtornos mentais (curadas ou em tratamento) ou que costumam ser discriminadas socialmente por outra razão (portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento, etc.) ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, Comente.**

## **15 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **15.1 A empresa avalia o Clima Organizacional ?**

**Se não, por quê ?**

**Há intensão de avaliar ? Como ? Quando ?**

Não. Na visão da Presidência é algo em terceiro plano, quase inexistente para se criar.

**No caso de resposta afirmativa...**

### **15.2 Quais instrumentos são utilizados ?**

**Caixa de sugestões ?**

**Entrevista demissional ?**

**Questionário de Pesquisa ?**

**Outros instrumentos ? Quais ?**

### **15.3 Se utiliza caixa de sugestões...**

**Há quanto tempo ?**

**As sugestões podem ser anônimas ?**

**Como se dá o processo de análise das mensagens ?**

**Quem as analisa ?**

**Como a sugestões são tratadas após essa análise ?**

**Para sugestões não anônimas, o colaborador recebe feedback sobre sua**

**sugestão ? Como ?**

### **15.4 Se utiliza entrevista demissional...**

**Há quanto tempo ? Quem faz essas entrevistas ?**

**Como se dá o processo de análise de seus conteúdos ?**

**Como essas informações são tratadas após essa análise ?**

### **15.5 Se utiliza questionário de pesquisa de Clima Organizacional...**

**Quem elabora esse questionário ?**

**A empresa faz Endomarketing para sua aplicação? Quais itens são pesquisados?**

**Como é o processo de sua aplicação ?**

**Como se dá o processo de análise de seus conteúdos ? Quem faz isso ? Como as informações são tratadas após essa análise ?**

**É dado feedback aos colaboradores sobre as informações obtidas ?**

**Se não, por quê ? Sem sim, como ?**

**A pesquisa tem resultado em melhoria para os colabores ? Comente.**

**A pesquisa tem resultado em melhoria para a empresa ? Comente.**

### **15.6 De forma geral, os instrumentos de avaliação de Clima Organizacional atendem plenamente as necessidades da empresa e dos colaboradores ou deveriam ser melhorados? Por quê ?**

## **16 PROGRAMAS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

### **16.1 A empresa possui programas de melhoria de qualidade de produção de bens e/ou prestação de serviços ? Comente.**

Não Possui.

### **16.2 A empresa possui programas para inovação na produção de bens e/ou prestação de serviços ? Comente.**

Não Possui.

### **16.3 A empresa possui programas para recebimento de sugestões de colaboradores para adoção de melhorias contínuas ? Comente.**

Sim. A empresa disponibiliza próximo ao mural de informações, uma caixa de sugestão.

### **16.4 A empresa possui programas de Sustentabilidade ? Comente.**

Sim. Implantação da ISSO 9001 e 5'S

**16.5 A empresa possui políticas de Responsabilidade Social ? Comente.**

Final do ano, junto com uma parceria de abrigo a menores de idade adotamos crianças para entregar a eles presentes, como roupas e brinquedos, os colaboradores podem participar da entrega dos presentes e conhecer a instituição.