

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

**DENISE MARQUES  
FERNANDA NAVARRO COELHO  
FLÁVIA CAROLINA SILVA DE SOUZA  
LARISSA BORGES OLIVEIRA  
MIRIAN APARECIDA MARCILINO  
POLLIANNA DE OLIVEIRA FERREIRA**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
NOS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DO HOTEL PREMIUM NORTE LTDA**

**CAMPINAS  
2016**

**DENISE MARQUES  
FERNANDA NAVARRO COELHO  
FLÁVIA CAROLINA SILVA DE SOUZA  
LARISSA BORGES OLIVEIRA  
MIRIAN APARECIDA MARCILINO  
POLLIANNA DE OLIVEIRA FERREIRA**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
NOS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DO HOTEL PREMIUM NORTE 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

**DENISE MARQUES**  
**FERNANDA NAVARRO COELHO**  
**FLÁVIA CAROLINA SILVA DE SOUZA**  
**LARISSA BORGES OLIVEIRA**  
**MIRIAN APARECIDA MARCILINO**  
**POLLIANNA DE OLIVEIRA FERREIRA**

**PROJETO EXPERIMENTAL**  
**PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS**  
**NOS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**  
**DO HOTEL PREMIUM NORTE 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, 13 de dezembro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pela força e coragem que me deu durante toda essa longa caminhada, por ter me dado saúde para superar as dificuldades, por minha vida, família e amigos.

À faculdade, pelo ambiente criativo e amigável que proporciona.

Ao meu professor-orientador, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica no desenvolvimento deste projeto.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, deixo-lhes o meu muito obrigada.

Denise Marques

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter me ajudado a concluir mais uma etapa em minha vida, proporcionando-me não só conhecimentos técnicos, mas, também, pessoais.

Agradeço, em especial, à minha família, que sempre me apoiou e motivou para que eu sempre procurasse realizar meus sonhos e buscar o melhor para minha vida.

Aos professores e coordenadores, que nos permitiram chegar até aqui, transmitindo seus conhecimentos, dicas, orientações e, agradeço-lhes, também, até mesmo pelos feedbacks negativos que algumas vezes recebemos, mas tudo para alicerçar nossa carreira.

Deixo o meu Muito Obrigada a todos que, de alguma forma, cooperaram para essa realização.

Fernanda Navarro Coelho

## **AGRADECIMENTOS**

Hoje, tenho que agradecer, primeiramente, a Deus por ter me ajudado a chegar até aqui. E sei que ele irá continuar ajudando na minha jornada.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais e a toda minha família pelo apoio que me deram, dando-me força para chegar até aqui, sempre me ajudando a não desistir de realizar esse sonho.

Agradeço aos professores que, com todo conhecimento, estão me ajudando a ser uma Gestora de Recursos Humanos.

Agradeço, também, a todo corpo docente da Faculdade Iescamp.

Por fim, agradeço a todas as colegas de sala de aula com as quais, juntas, concluímos diversos trabalhos que contribuíram para meu aprendizado.

Flavia Carolina Silva de Souza

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar um sonho, sempre me ajudando nessa jornada.

Agradeço à minha família pelo apoio, amor, incentivo e pela força que me deram nesses anos.

À faculdade e ao corpo docente, que têm dado todo apoio e orientação necessários para a formação de Gestores de Recursos Humanos.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, deixo-lhes o meu muito obrigada.

Larissa Borges Oliveira

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar um sonho, sempre me ajudando nesse caminho.

Agradeço à minha família e, principalmente, ao meu esposo, Emerson, pelo apoio, amor, incentivo e pela força que me deram nesses anos.

À faculdade e ao corpo docente, que têm dado todo apoio e orientação necessários para a formação de Gestores de Recursos Humano.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação.

A todos vocês, deixo-lhes o meu muito obrigada.

Valeu a pena chegar até aqui!

Mirian Aparecida Marcilino

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pois sem Ele, não seria possível a realização dessa graduação.

Agradeço, também, ao corpo docente da faculdade e a todos os companheiros de turma que, direta ou indiretamente, fizeram parte do meu crescimento durante o curso. Com todos eles enfrentamos diversos momentos de descontração e, também, de conflitos, mas tivemos a oportunidade de juntos, solucionarmos nossos desentendimentos e aprendermos com cada um deles.

Por fim, agradeço aos meus amigos e familiares que sempre estiveram do meu lado, apoiando e dando-me forças para concluir mais essa etapa da minha vida.

Pollianna de Oliveira Ferreira

## 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 da empresa .....	24
Figura 2	-	Logomarca .....	25
Figura 3	-	Acomodação Apartamento Superior .....	26
Figura 4	-	Acomodação Apartamento Luxo .....	27
Figura 5	-	Acomodação Apartamento Núpcias .....	27
Figura 6	-	Piscina adulta externa .....	28
Figura 7	-	Piscinas infantil e adulta externas .....	28
Figura 8	-	Piscina interna .....	28
Figura 9	-	Sauna seca .....	29
Figura 10	-	Academia / Área Fitness .....	29
Figura 11	-	Campo de futebol .....	29
Figura 12	-	Quadra poliesportiva .....	29
Figura 13	-	Salão de jogos .....	31
Figura 14	-	Playground .....	31
Figura 15	-	Churrasqueiras .....	32
Figura 16	-	Restaurante .....	32
Figura 17	-	American Bar .....	33
Figura 18	-	Sala New York .....	33
Figura 19	-	Sala Amadeus, Beethoven e Carlos Gomes .....	34
Figura 20	-	Sala Barcelona .....	34
Figura 21	-	Sala Tóquio .....	34
Figura 22	-	Sala de reunião .....	35
Figura 23	-	Organograma geral da empresa .....	36

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ARH - Administração de Recursos Humanos
- RH - Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 OBJETIVOS</b> .....	16
1.1 OBJETIVO GERAL .....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>2 JUSTIFICATIVAS</b> .....	17
<b>3 ESCOPO</b> .....	18
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	19
4.1 OBJETO DE ESTUDO .....	19
4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES .....	20
4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO .....	21
4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO ..	21
4.5 OBSERVAÇÃO .....	22
<b>5 EMPRESA</b> .....	24
5.1 INFORMAÇÕES GERAIS .....	24
5.2 LOGOMARCA .....	25
5.3 RAMO DE ATUAÇÃO .....	25
5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL .....	25
5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL .....	25
5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS .....	26
5.7 PORTFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	26
5.8 OBJETIVOS .....	35
5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO .....	35
5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	36
5.11 ORGANOGRAMA GERAL .....	36
<b>6 DIAGNÓSTICO</b> .....	37

6.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (estrutura) .....	37
6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	38
6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....	38
6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	39
6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	39
6.6 DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS .....	40
6.7 REMUNERAÇÃO .....	40
6.8 PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS .....	41
6.9 BENEFÍCIOS, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA .....	42
6.10 LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO .....	42
6.11 GESTÃO GERACIONAL .....	43
6.12 DIVERSIDADE .....	43
6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	44
6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	44
<b>7 PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>46</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SELEÇÃO DO ELEMENTO .....	46
7.2 PLANO PARA MELHORIAS .....	46
<b>8 REFERENCIAL TEÓRICO DA PRODUÇÃO DO PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>60</b>
8.1 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....	60
8.1.1 Introdução .....	60
8.1.2 Programa de integração de novos colaboradores .....	60
8.1.3 Preparação do programa de integração geral .....	61
8.1.4 Tipos de programa de integração .....	62

8.1.5 Pontos para acertar no programa de integração de novos colaboradores .....	64
8.2 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES PORTADORES DE DEFICIÊNCIA .....	65
8.2.1 A integração de novos colaboradores portadores de deficiência e sua importância	65
8.2.2 Passos e dicas para a elaboração de um programa de integração de novos colaboradores com deficiência	66
<b>9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK APRESENTADO À EMPRESA .....</b>	<b>68</b>
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>71</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. 71-97).

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

A primeira abordagem foi feita através de telefone. Entramos em contato com a ARH do Hotel Premium e, então, foi-nos solicitado que mandássemos um e-mail expondo com mais detalhes o objetivo do nosso projeto.

Nele colocamos todas as informações necessárias para que a empresa entendesse e aceitasse o nosso convite.

Passado uma semana, recebemos a resposta positiva para a realização de nosso estudo.

Obtivemos as respostas para o questionário através de contatos por e-mail e por telefone.

Houve uma certa dificuldade para se conseguir tais respostas devido à empresa ter considerado o questionário extenso e complexo.

### 4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS 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, 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: Hotel Premium Norte Ltda.

Nome-Fantasia: Premium Hotel.

Matriz ou Filial: Matriz.

Endereço: Rua Novotel, 931, Jardim Nova Aparecida, Campinas, São Paulo.

Número total de colaboradores: 115.

Número total de colaboradores da unidade de negócio estudada: 115.

CNPJ: 05.358.493/0001-50.

Inscrição Estadual: 244.922.615.110.

Inscrição Municipal: 94144-1.



Figura 1 - Fachada da empresa  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

## 5.2 LOGOMARCA



Figura 2 - Logomarca  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

## 5.3 RAMO DE ATUAÇÃO

Hospedagem e eventos.

## 5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL

Proporcionar serviços de hotelaria e eventos, garantindo aos nossos clientes conforto e satisfação.

## 5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL

Ser um hotel reconhecido pela qualidade, com a melhor estrutura de eventos de médio porte.

## 5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Ética, satisfação do cliente, colaboradores e resultados.

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

Procurando sempre satisfazer aos clientes, todas as acomodações do Hotel Premium Campinas foram recentemente modernizadas, oferecendo toda a infraestrutura e comodidades para que o período de estadia, seja participando de um evento corporativo ou, relaxando com a família, seja o melhor.

Todos os quartos contam com conexão wi-fi rápida e de alta qualidade, ar condicionado, TV LCD a cabo com grande diversidade de canais, cofre eletrônico e secador de cabelo, além de uma mesa de trabalho espaçosa e room-service 24 horas.

Os apartamentos da categoria superior oferecem ambientes confortáveis com toda a infraestrutura para uma estadia agradável.



Figura 3 - Acomodação Apartamento Superior  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

Com decoração e enxoval diferenciado, os apartamentos da categoria Luxo agregam sofisticação e conforto à estadia.



Figura 4 - Acomodação Apartamento Luxo  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

Na categoria Núpcias, o apartamento é decorado especialmente para desfrutar de momentos inesquecíveis a dois. Conta com cesta de frutas ou champanhe, e café da manhã servido no apartamento.

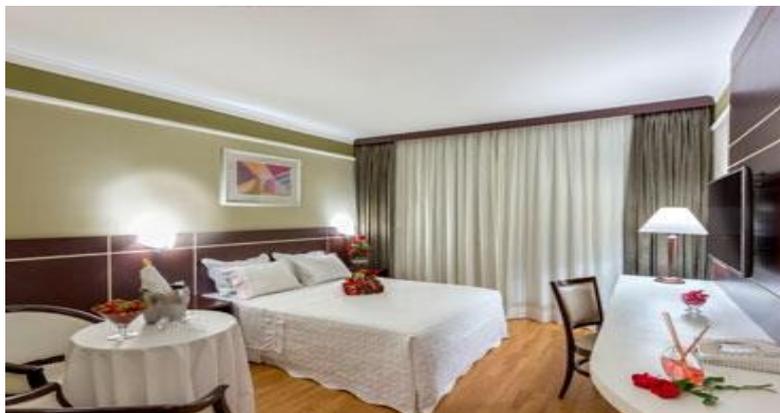


Figura 5 - Acomodação Apartamento Núpcias  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

O Hotel Premium também dispõe de uma incomparável área com inúmeras opções de lazer, esportes e ampla área verde para aproveitar momentos de diversão, tranquilidade e relaxamento.

Para os dias de calor, há duas piscinas externas, sendo elas das categorias adulto e infantil.

Para os dias mais frios ou de chuva, o hotel conta com uma piscina interna climatizada, com banheira de hidromassagem e sauna seca, ideal para relaxar e descansar o corpo.



Figura 6 - Piscina adulta externa  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)



Figura 7 - Piscinas infantil e adulta externas  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)



Figura 8 - Piscina interna  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)



Figura 9 - Sauna seca  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

Para os amantes de exercícios físicos e da boa forma, o hotel é equipado com aparelhos de ginástica, musculação, esteiras e bicicletas ergométricas na área fitness.



Fiura 10 - Academia / Área Fitness  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

A área externa é perfeita para quem quer mostrar seus talentos esportivos: futebol de salão, campo society e quadra poliesportiva.



Figura 11 - Campo de futebol  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.



Figura 12 - Quadra poliesportiva  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

E para os dias de chuva, a diversão com os amigos fica por conta do salão de jogos equipado com mesas de pebolim, bilhar e tênis de mesa.



Figura 13 - Salão de Jogos  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

As crianças não ficam de fora da diversão com o playground do Hotel Premium.



Figura 14 - Playground  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

E por fim, em um espaço ao lado das piscinas externas, perfeito para confraternizações corporativas ou reunir os amigos e colocar o papo em dia saboreando uma bela carne, churrasqueiras.

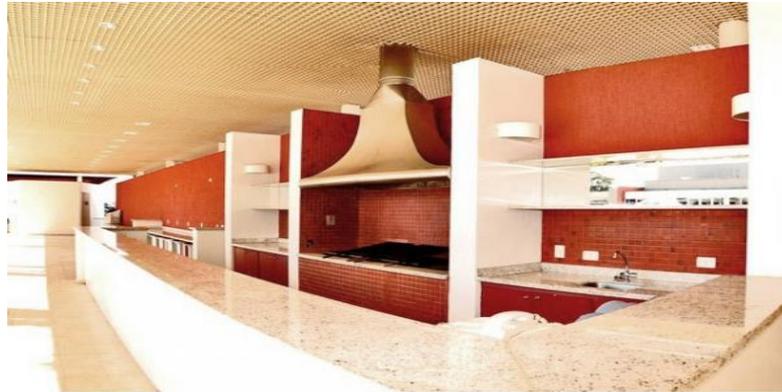


Figura 15 - Churrasqueiras  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

A gastronomia do hotel conta com especialidades da cozinha brasileira e internacional. O restaurante tem ambiente agradável e proporciona o clima perfeito para saborear as refeições oferecidas tanto A La Carte quanto Buffet.



Figura 16 - Restaurante  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

Para desfrutar de drinks e bebidas, pode-se contar com o autêntico e elegante American Bar.



Figura 17 - American Bar  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

E para os eventos corporativos, o hotel disponibiliza 25 salas que comportam entre 10 a 400 pessoas, adaptando-se facilmente a qualquer tipo de reunião executiva, treinamentos ou palestras, e até workshops ou eventos de grande porte utilizando o centro de convenções.

Além disso, todas as salas contam com conexão wi-fi, ar condicionado, telefone, tela de projeção e material de apoio.



Figura 18 - Sala New York  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)



Figura 19 - Sala Amadeus, Beethoven e Carlos Gomes  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)



Figura 20 - Sala Barcelona  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)



Figura 21 - Sala Tóquio  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)



Figura 22 - Sala de Reunião  
Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
(PREMIUM..., 2016)

## 5.8 OBJETIVOS

A empresa tem como objetivos:

- a) de curto prazo: melhorar o atendimento com os clientes - para ser diferencial competitivo - através de treinamentos para as recepcionistas;
- b) de médio prazo: além de melhorar os atendimentos atuais que o hotel fornece, pretendem equipar e preparar salas próprias alugadas para eventos, prospectando novos clientes e fidelizando os clientes atuais;
- c) de longo prazo: construir uma nova estrutura - oferecendo mais empregos à população vizinha com a contratação de camareiras, recepcionistas, cozinheiros e outros profissionais - e fazer com que o hotel seja o mais recomendado na cidade de Campinas.

## 5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO

Tradicional, não seguindo modelos de gestão contemporânea de gerenciamento.

## 5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como Hotel Premium Norte, foi inaugurado em 2002.

Hoje, o Hotel Premium Campinas é um hotel versátil e, por isso, é a opção perfeita para quem procura a melhor opção de hospedagem, seja para desfrutar de um tempo agradável e relaxante com a família ou participar de eventos corporativos.

Isso porque todos os serviços do hotel refletem a paixão por oferecer um serviço de qualidade aliada a uma excelente infraestrutura para os clientes.

O hotel dispõe de 105 apartamentos, 26 salas para eventos, wi-fi, restaurante, American Bar, Business Center e ampla área de lazer com academia, sauna, duas piscinas externas, uma piscina climatizada, quadras esportivas, salão de jogos, playground e estacionamento gratuito.

O hotel sempre busca contratar e desenvolver colaboradores que sigam seus princípios e valores.

## 5.11 ORGANOGRAMA GERAL

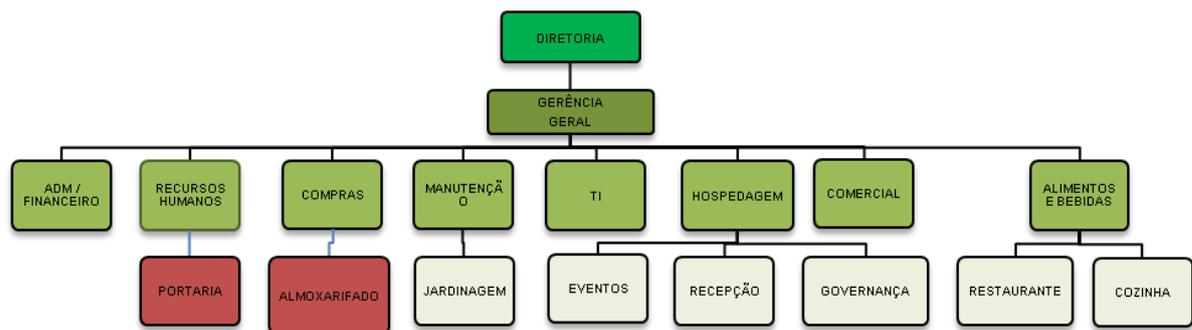


Figura 23 - Organograma geral da empresa  
 Fonte: Site institucional do Hotel Premium Norte Ltda.  
 (PREMIUM..., 2016)

## 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. 73-76 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Colaboradores com formação acadêmica em Recursos Humanos e Psicologia;
- b) Reuniões em conjunto com a Alta Administração;
- c) Modelo de Gestão de Pessoas por Competências implantado desde Setembro de 2015;
- d) Reuniões mensais de feedback do RH para os demais departamentos e funcionários;
- e) Índice baixo de *turnover*;
- f) Sistema de ouvidoria para cliente interno ativo;
- g) Prática Benchmarking;
- h) Processos de trabalho não são terceirizados.

Aspectos negativos:

- a) Há apenas colaboradoras na área. Consideramos isso um aspecto negativo, pois homens e mulheres têm pensamentos, atitudes e opiniões distintas e, juntos, podem gerar uma diversificação nas formas de pensar e agir da ARH;
- b) Não existe uma Visão Organizacional específica da ARH;
- c) A Missão Organizacional e o Planejamento Estratégico da ARH ainda estão em processo de formulação e implantação;
- d) A empresa não possui pessoas com deficiência e há uma cota a ser preenchida conforme a Lei 8213/91 já que o hotel possui 115 funcionários.

## 6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Recrutamento e Seleção” de acordo com as informações obtidas das p. 76-78 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Segue o modelo de Gestão de Pessoas por Competências;
- b) Faz recrutamentos mistos;
- c) São aplicados testes técnicos e psicológicos, além de entrevistas comportamentais e dinâmicas de grupo para seleção por competências;
- d) Solicitante da vaga participa do processo de seleção;

Aspectos negativos:

- a) A divulgação de vagas é feita apenas através de e-mail aos colaboradores e mural de avisos. Isso é um aspecto negativo, pois apenas os colaboradores terão acesso a essas informações.

## 6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Análise diagnóstica do elemento “Integração de Novos Colaboradores” de acordo com as informações obtidas das p. 78-79 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) É feita pela própria ARH;
- b) O hotel possui Manual de Integração.

Aspectos negativos:

- a) O tempo para integração é curto;
- b) A empresa tem 115 colaboradores e necessita de 2 a 3 portadores de deficiência conforme Lei nº 7.853 de 24 de Outubro de 1989. Em vista

disso, proativamente, criaremos para o Hotel, um programa de novos colaboradores considerando a inclusão de pessoas com deficiência.

#### 6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Análise diagnóstica do elemento “Avaliação de Desempenho” de acordo com as informações obtidas das p. 79-81 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Processo aplicado pela ARH e gestores das áreas;
- b) Leva em consideração a opinião dos colaboradores;
- c) As avaliações são específicas para cada cargo/nível.

Aspectos negativos:

- a) Processo não informatizado.

#### 6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Análise diagnóstica do elemento “Treinamento e Desenvolvimento” de acordo com as informações obtidas das p. 81-87 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Há programas de treinamento para qualificar cada colaborador a exercer com excelência suas atividades;
- b) A empresa possui programa de treinamento e desenvolvimento a fim de potencializar o desempenho do colaborador na organização.

Aspectos negativos:

- a) Os processos de Treinamento e Desenvolvimento não são informatizados. Por conta disso, são lentos, acarretando em custos

desnecessários e falta de otimização do uso tempo dos colaboradores que tratam desses processos;

- b) Não possui avaliação de retorno financeiro sobre investimento com o treinamento. Isso deve ser avaliado, pois é importante saber se os investimentos estão sendo lucrativos ou não para a empresa;
- c) Os colaboradores não são estimulados para o aprendizado através de outras formas não inclusas nos Programas de Treinamento e Desenvolvimento da empresa.

## 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. 87 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Esta sendo implantado o Programa de Descrição de Cargos e Mapeamento de Perfis de Competências o que demonstra o interesse do hotel na melhoria de seus processos internos.

Aspectos negativos:

- a) No momento, a organização não possui um programa de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis de Competências (mas está sendo implantado).

## 6.7 REMUNERAÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Remuneração” de acordo com as informações obtidas das p. 87-88 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Possui remunerações variáveis por mérito, que possibilita o reconhecimento e a motivação dos colaboradores;
- b) O hotel possui programa de distribuição de lucros e resultados de acordo com as metas atingidas e de acordo com o salário de cada colaborador;
- c) A pesquisa salarial coloca a empresa em vantagem no mercado de trabalho, pois os resultados apontam que o hotel sempre paga melhor ou igual a seus concorrentes.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não possui um Programa de Gestão de Remuneração, porém há a intenção de implantar em breve;
- b) O programa deve ser melhorado, pois não atende às necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, da própria empresa.

## 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. 88-89 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) O Plano de Carreira e Retenção de Talentos está em desenvolvimento.

Aspectos negativos:

- a) A empresa ainda não possui um Programa de Gestão de Plano de Carreira e Retenção de Talentos;
- b) A falta de interesse da organização pelas ideias de melhorias oferecidas por seus colaboradores pode causar a desmotivação dos mesmos.

## 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. 89-93 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Todos os colaboradores do Hotel sejam eles efetivos ou terceirizados, recebem algum tipo de benefício, como por exemplo: convênio médico, convênio odontológico, vale transporte, entre outros;
- b) A empresa trabalha também com benefícios flexíveis, ou seja o funcionário pode optar entre vale-transporte ou ticket-car por exemplo, avaliando o que melhor lhe favorecer.

Aspectos negativos:

- a) A organização não possui um programa para o ambiente de trabalho e fora dele que estimule seus colaboradores para ter qualidade de vida e saúde. A falta da implantação desse programa afeta negativamente a empresa, pois quando ele investe em seus colaboradores, o retorno será melhor para ambos. Uma boa qualidade de vida e saúde melhora a vida pessoal e profissional do colaborador;

## 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. 93-95 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A organização busca alocar os próprios colaboradores para cargos de liderança;
- b) A empresa busca sempre desenvolver o trabalho em equipe orientando e

incentivando sempre que um ajude o outro no cumprimento das tarefas.

Aspectos negativos:

- a) Os meios de comunicações que ocorrem dentro da empresa devem ser avaliados para saber se estão realmente sendo aproveitados e dando os resultados esperados.

## 6.11 GESTÃO GERACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Gestão Geracional” de acordo com as informações obtidas das p. 95 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Não existem conflitos por diferenças culturais ou pela idade.
- b) O acesso à internet na empresa é somente permitido, com wi-fi livre para uso, durante o almoço.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não pratica a Gestão Geracional.

## 6.12 DIVERSIDADE

Análise diagnóstica do elemento “Diversidade” de acordo com as informações obtidas das p. 95 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa esclarece que todos colaboradores são tratados de forma igualitária.

Aspectos negativos:

- a) A empresa necessita contratar pessoas com deficiência por uma questão de apoio à diversidade e, no caso dela, até por força de lei.

### 6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Clima Organizacional” de acordo com as informações obtidas das p. 96-97 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa tem a intenção de avaliar o Clima Organizacional através de questionários.

Aspectos negativos:

- a) No momento, a organização não avalia o Clima Organizacional.

### 6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Análise diagnóstica do elemento “Responsabilidade Social” de acordo com as informações obtidas das p. 97 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Existe um responsável que trabalha para qualidade e melhorias contínuas na produção de bens e/ou prestação de serviços;
- b) A empresa possui um programa de reciclagem de materiais recicláveis.

Aspectos negativos:

- a) A organização não possui programas para recebimento de sugestões de seus colaboradores;
- b) A empresa não possui políticas de Responsabilidade Social;

- c) A organização não possui pessoas portadoras de deficiência no seu quadro de colaboradores.

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

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

Após termos concluído diagnóstico sobre os sistemas de processos da ARH selecionamos o item de integração de novos colaboradores pois identificamos que o tempo de integração é curto e, para que o colaborador tenha um melhor aprendizado sobre suas funções e sobre a empresa.

Outro ponto avaliado é o numero de 115 colaboradores da empresa. Essa quantidade de funcionários faz-se necessário de 2 a 3 portadores de deficiência conforme a Lei nº 7.853 de 24 de Outubro de 1989. Portanto visando evitar problemas futuros para a empresa estudada, optamos por este item.

### **7.2 PLANO PARA MELHORIAS**

Este item não obedece à formatação de acordo com as normas da ABNT para a elaboração de trabalhos acadêmicos por motivo de se tratar de um programa de treinamento e desenvolvimento no formato de relatório corporativo.

## Hotel Premium Norte Ltda

### Atividades de Integração de Novos Colaboradores

---

**Tema I:** Integração de Novos Colaboradores

**Público:** Novos colaboradores do setor operacional

**Participantes:** [Número de colaboradores]

**Período:** [Datas do período de atividades]

**Responsável:** [Nome do responsável pela atividade]

**Objetivo Geral:** Explanar aos novos colaboradores as regras e atividades exercidas na empresa, visando um melhor relacionamento e funcionamento de tais atividades e a integração nas equipes.

**Justificativas:** Diminuir os conflitos entre colaboradores da mesma equipe e/ou outras equipes, construindo uma melhor organização e relação interpessoal entre os setores da Hotel Premium Norte Ltda. Orientar os colaboradores das normas e as consequências do não cumprimento das regras.

---

#### [DATA DA ATIVIDADE]

##### Atividade 1

#### **Palestra expositiva sobre os conceitos e negócios do Hotel Premium Norte Ltda**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Palestrante:** [Nome do Palestrante]

**Objetivo específico:** Expor aos colaboradores o funcionamento dos negócios do Hotel Premium Norte Ltda e os conceitos gerais dos setores operacionais e administrativos.

**Conteúdo programático:** Evidenciar a história do Hotel Premium Norte Ltda e também sua missão, visão e valores aos colaboradores. Posteriormente expor os serviços e seus processos. E por fim, apresentar a Diretoria da empresa.

##### Atividade 2

#### **Visita às instalações do Hotel Premium Norte Ltda**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Facilitador:** [Nome do Facilitador]

**Objetivo específico:** Familiarizar os novos colaboradores com o local de trabalho e suas dependências.

## Hotel Premium Norte Ltda

### Atividades de Integração de Novos Colaboradores

---

**Tema II:** Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional

**Público:** Novos colaboradores do setor operacional

**Participantes:** [Número de colaboradores]

**Período:** [Datas do período de atividades]

**Responsável:** [Nome do responsável pela atividade]

**Objetivo Geral:** Conscientizar os novos colaboradores dos riscos e das doenças relacionadas ao meio ambiente do trabalho e/ou do processo produtivo a fim de preservar a integridade física, mental e social do trabalhador e também explicar a eles os riscos do mau uso dos equipamentos de proteção individual (EPI's).

**Justificativas:** Reduzir os riscos de acidentes operacionais e orientá-los a quão cauteloso este deve ser durante os processos de produção.

---

#### [DATA DA ATIVIDADE]

##### Atividade 1

##### **Palestra sobre Segurança do Trabalho e Utilização de EPI's**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Palestrante:** [Nome do palestrante]

**Objetivo específico:** Descrever aos novos colaboradores a importância do uso dos EPI's e quais os riscos do mau uso destes e o não cumprimento das regras com o objetivo de amenizar e/ou eliminar os acidentes no local de trabalho.

**Conteúdo programático:** Fundamentação das normas regulamentadoras que permeiam o Hotel Premium Norte Ltda além de, exposição e orientação dos equipamentos de proteção individual (EPI) e seu uso correto.

##### Atividade 2

##### **Palestra de Prevenção de Doenças e Lesões no Ambiente de Trabalho e Primeiros Socorros**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Palestrante:** [Nome do Palestrante]

**Objetivo específico:** Explanar através desta palestra quais os melhores métodos para a prevenção de doenças e lesões que podem ocorrer durante os processos. Fazer com que os novos colaboradores coloquem em prática aquilo que aprenderam durante a palestra de primeiros socorros e CIPA.

**Conteúdo programático:** Explicação dos conceitos, normas regulamentadoras e definições. Além de prevenção, aplicação dos conceitos e também orientações sobre atendimentos de primeiros socorros.

### **Atividade 3**

#### **Confraternização de Encerramento**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Objetivo específico:** Integrar os novos colaboradores entre si, a fim de facilitar o convívio nas atividades laborais.

## CHECKLIST

---

**Evento:** Integração de novos colaboradores

**Tema I:** Integração de Novos Colaboradores

### **Atividade 1**

**Palestra expositiva sobre os conceitos e negócios do Hotel Premium Norte Ltda**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Palestrante:** [Nome do Palestrante]

Contatar palestrante;

Confirmar hospedagem e motorista para o palestrante (caso necessário);

Confirmar matérias/recursos necessários para a palestra (microfone, projetor, notebook, entre outros);

Certificar-se de que o local da palestra seja adaptado para pessoas portadoras de deficiências.

### **Atividade 2**

**Visita às instalações do Hotel Premium Norte Ltda**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Facilitador:** [Nome dos Facilitador]

Confirmação de acesso às áreas;

Verificar necessidades de EPI's (capacete, botas, protetor auricular, entre outros);

Confirmar a disponibilidade de responsável de cada área para acompanhamento;

Certificar-se de que as instalações do Hotel seja adaptado para pessoas portadoras de deficiências.

## CHECKLIST

---

**Evento:** Integração de novos colaboradores

**Tema II:** Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional

### **Atividade 1**

**Palestra sobre Segurança do Trabalho e Utilização de EPI's**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Palestrante:** [Nome do Palestrante]

Contatar palestrante;

Confirmar disponibilidade do local da palestra;

Confirmar hospedagem e motorista para o palestrante (caso necessário);

Confirmar matérias/recursos necessários para a palestra (microfone, projetor, notebook, entre outros);

Certificar-se de que o local da palestra seja adaptado para pessoas portadoras de deficiências.

### **Atividade 2**

**Palestra de Prevenção de Doenças e Lesões no Ambiente de Trabalho e Primeiros Socorros**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

**Palestrante:** [Nome do Palestrante]

Contatar palestrante;

Confirmar disponibilidade do local da palestra;

Confirmar hospedagem e motorista para o palestrante (caso necessário);

Confirmar matérias/recursos necessários para a palestra (microfone, projetor, notebook, entre outros);

Certificar-se de que o local da palestra seja adaptado para pessoas portadoras de deficiências.

### **Atividade 3**

**Confraternização de Encerramento**

**Horário e Local:** [Horário e Local]

Contatar buffet ou verificar a disponibilidade dos funcionários da cozinha do Hotel para atender a esta demanda;

Certificar-se de que o local da confraternização e arredores seja adaptado para pessoas portadoras de deficiência.

Obs: Necessário atentar-se ao número de participantes para o evento.

## Relatório de Avaliação de Reação

**Atividade:** Palestra expositiva sobre os conceitos e negócios do Hotel Premium Norte Ltda.

**Facilitador:** [Nome do facilitador]

**Data:** [Data da atividade]

Em busca de sua satisfação, por favor, responda o questionário abaixo para uma melhora constante de nossos serviços.

Marque um **X** na opção que mais se adequar a sua opinião.

PALESTRANTE/FACILITADOR					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Sintonia com o público					
Clareza na exposição do tema					
Clareza na resolução de dúvidas					
Conhecimento e domínio sobre tema apresentado					
<b>Sugestão:</b>					

ATIVIDADE ABORDADA					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Contribuição para melhoria do seu desempenho no trabalho					
Materiais utilizados na atividade					
Relevância do conteúdo					
Tempo de aplicação da atividade					
<b>Sugestão:</b>					

<b>CONDIÇÕES DO LOCAL DA ATIVIDADE</b>					
	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>
Limpeza					
Conforto					
Facilidade de acesso					
Segurança					
<b>Sugestão:</b>					

**Deixe aqui seus comentários e outras sugestões para a melhora do nosso “Programa de Integração de Novos Colaboradores”:**

## Relatório de Avaliação de Reação

---

**Atividade:** Visita às instalações do Hotel Premium Norte Ltda.

**Facilitador:** [Nome do facilitador]

**Data:** [Data da atividade]

Em busca de sua satisfação, por favor, responda o questionário abaixo para uma melhora constante de nossos serviços.

Marque um **X** na opção que mais se adequar a sua opinião.

PALESTRANTE/FACILITADOR					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Sintonia com o público					
Clareza na exposição do tema					
Clareza na resolução de dúvidas					
Conhecimento e domínio sobre tema apresentado					
<b>Sugestão:</b>					

ATIVIDADE ABORDADA					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Contribuição para melhoria do seu desempenho no trabalho					
Materiais utilizados na atividade					
Relevância do conteúdo					
Tempo de aplicação da atividade					
<b>Sugestão:</b>					

<b>CONDIÇÕES DO LOCAL DA ATIVIDADE</b>					
	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>
Limpeza					
Conforto					
Facilidade de acesso					
Segurança					
<b>Sugestão:</b>					

**Deixe aqui seus comentários e outras sugestões para a melhora do nosso “Programa de Integração de Novos Colaboradores”:**

## Relatório de Avaliação de Reação

**Atividade:** Palestra sobre segurança do trabalho e utilização de EPI's

**Facilitador:** [Nome do facilitador]

**Data:** [Data da atividade]

Em busca de sua satisfação, por favor, responda o questionário abaixo para uma melhora constante de nossos serviços.

Marque um **X** na opção que mais se adequar a sua opinião.

PALESTRANTE/FACILITADOR					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Sintonia com o público					
Clareza na exposição do tema					
Clareza na resolução de dúvidas					
Conhecimento e domínio sobre tema apresentado					
<b>Sugestão:</b>					

ATIVIDADE ABORDADA					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Contribuição para melhoria do seu desempenho no trabalho					
Materiais utilizados na atividade					
Relevância do conteúdo					
Tempo de aplicação da atividade					
<b>Sugestão:</b>					

<b>CONDIÇÕES DO LOCAL DA ATIVIDADE</b>					
	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>
Limpeza					
Conforto					
Facilidade de acesso					
Segurança					
<b>Sugestão:</b>					

**Deixe aqui seus comentários e outras sugestões para a melhora do nosso “Programa de Integração de Novos Colaboradores”:**

## Relatório de Avaliação de Reação

**Atividade:** Palestra de prevenção de doenças e lesões no ambiente de trabalho e primeiros socorros

**Facilitador:** [Nome do facilitador]

**Data:** [Data da atividade]

Em busca de sua satisfação, por favor, responda o questionário abaixo para uma melhora constante de nossos serviços.

Marque um **X** na opção que mais se adequar a sua opinião.

PALESTRANTE/FACILITADOR					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Sintonia com o público					
Clareza na exposição do tema					
Clareza na resolução de dúvidas					
Conhecimento e domínio sobre tema apresentado					
<b>Sugestão:</b>					

ATIVIDADE ABORDADA					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Contribuição para melhoria do seu desempenho no trabalho					
Materiais utilizados na atividade					
Relevância do conteúdo					
Tempo de aplicação da atividade					
<b>Sugestão:</b>					

<b>CONDIÇÕES DO LOCAL DA ATIVIDADE</b>					
	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>
Limpeza					
Conforto					
Facilidade de acesso					
Segurança					
<b>Sugestão:</b>					

**Deixe aqui seus comentários e outras sugestões para a melhora do nosso “Programa de Integração de Novos Colaboradores”:**

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

### **8.1 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

#### **8.1.1 Introdução**

“Hoje a função da gestão do RH, não é apenas manutenção de registros, organização e arquivamento. Quando a estratégia de gestão do RH está integrada na organização ela exerce importante papel na identificação de problemas e criação de soluções”. (IVANCEVICH, 2008, p. 7)

ele é definido como um consultor interno a serviço de seus líderes. Essa área deve entender de forma clara o negócio da organização, para que assim possa contribuir também com a construção e implementação das estratégias corporativas. Recursos Humanos trabalha para o sucesso da empresa, investindo em seus colaboradores, dirigindo a parte burocrática e operacional também.

Quando um novo colaborador é admitido, a ARH tem papel fundamental na sua socialização. Torna-se responsável por ajustar o novo membro ao clima organizacional da empresa a sua função, ao conhecimento da cultura da empresa e seus objetivos. O mau acompanhamento desses primeiros passos do colaborador na organização ou até mesmo a ausência dele pode comprometer toda a caminhada do profissional na empresa.

#### **8.1.2 Programa de Integração de Novos Colaboradores**

“O programa de integração geral destina-se a todos os novos colaboradores, a exceção daquele com cargos de liderança que por sua função estratégica devem ser um programa específico” (WEISS, 2006, p. 118).

A grande importância do programa de integração de novos colaboradores consiste em aprimorar os principais valores, missão e visão da organização do novo funcionário. Portanto antes do mesmo ser aplicado deve-se fazer uma análise para checar se o programa esta sendo conduzido da melhor forma. Para que essa análise seja efetuada existe etapas durante a aplicação da apresentação do programa de integração.

Podemos considerar que o manual de integração é extremamente importante para que não haja erros desnecessários durante a aplicação do mesmo. Com o manual de integração organizado, o mesmo pode ser usado como apoio para o novo contratado. Nele está registrado as informações que serão abordadas durante o programa apresentado, com isso se houver duvidas o colaborador poderá usá-lo como suporte, ou seja, nele deve conter a história da empresa, quem são os fundadores, o motivo pelo qual foi criado com a missão, visão, valores e estrutura organizacional.

Contar também com informações sobre o momento e desafios que a empresa esta passando reverente as suas metas e objetivos. Deixar claro ao funcionário sua função, direitos e deveres, horários e orientações do cotidiano é extremamente importante.

Um programa de integração é muito mais que boas vindas do novo contratado, seu objetivo é fazer com que ele se sinta parte da empresa, ou seja, é de extrema importância que eles sejam bem recebidos e apresentados formalmente ao ambiente de trabalho.

### 8.1.3 Preparação do Programa de Integração Geral

Ao contratar um novo colaborador, é necessário que a empresa esteja capacitada em proporcionar ao mesmo, um programa de integração que o ajude a conhecer melhor os princípios da empresa, sua filosofia, métodos de trabalho, expectativas, entre outros.

Esse programa é muito importante pois, trata-se do primeiro contato direto do novo contratado com a organização e com ele também, pode-se envolve-lo no ambiente corporativo, proporcionar dicas sobre a conduta dentro da empresa que

também se beneficia pois evita principalmente a perda de tempo e confiança.

Porém, para que se possa ter um total aproveitamento dessa ferramenta é necessário garantir uma boa integração, sendo ela clara, simples e objetiva. É importante também determinar o conteúdo que é relevante para quem está chegando, essa seleção de informações será a base para a integração.

Vale ressaltar que o programa não deve ser igual para todos, é ideal que cada colaborador se aprofunde mais na área que irá atuar sem deixar de ter os conhecimentos “básicos” sobre a empresa. (WEISS, 2006, p. 117-119)

Normalmente, um programa de integração de novos colaboradores deve conter informações como a história da empresa (de forma breve), missão, visão e valores institucionais, o que a empresa está vivendo e o que se deseja alcançar, o que se espera dos colaboradores orientação sobre as instalações, horários da organização, canais de comunicação (RH, TI Ouvidoria) e onde encontrar mais informações e quem procurar. Além desses tópicos padrões para apresentação é recomendável a ênfase na área de atuação do novo funcionário.

Outros elementos que podem ser aplicados para enriquecer a integração é a apresentação das pessoas certas, ou seja, deixa-lo em contato com quem terá que trabalhar durante a maior parte do tempo. Desmistificar a empresa expondo os principais termos, siglas e tipos de comunicação usados na empresa.

#### 8.1.4 Tipos de Programa de Integração

Para Weiss (2006, p.118-119) alguns pontos são fundamentais para que o programa de integração seja aplicado, planejado e absorvido da melhor forma possível. Primeiramente deve-se atentar ao público alvo, sendo ele voltado para integração dos gestores ou para integração geral.

Para a integração geral, alguns fatores são de extrema importância para explanação e apresentação durante este processo.

A missão é definida basicamente como e porque a empresa existe, explica a razão pela qual ela foi fundada e quais as suas funções e ainda define como as pessoas querem ver a empresa e quais suas previsões para o futuro. Esta é bem parecida com a visão empresarial de uma empresa, porém é mais puxada e

detalhada para o lado de qual a verdadeira missão de uma empresa quando esta entra no mercado empreendedor.

A visão para uma empresa é tudo aquilo que esta almeja para o futuro e é formada pelas vontades dos *stakeholders*, ou seja, aqueles que trazem lucro e funcionamento para a empresa. Esta ainda significa todas as vontades e os desejos que a empresa tem para o crescimento rápido da mesma ou a longo prazo.

Os valores de uma empresa são aqueles que dão motivação para que os princípios definidos sejam importantes para definir e atender as necessidades e também fazer com que os objetivos sejam realizados.

Exposto a missão, visão e valores da empresa, o funcionário tem a capacidade de verificar se o seu perfil se adequa a organização e vice e versa, podendo ele assim, contribuir integralmente para o bom desempenho de suas funções e o atingimento das metas propostas.

A exibição das políticas, normas e procedimentos da empresa é de fato importante pois afeta diretamente nos processos e realização das atividades do novo funcionário dentro de sua área de atuação. A política empresarial é a base para qualquer tomada de decisão, independente do nível de atuação na empresa, ou seja são os parâmetros e orientações sobre a organização. Resumindo, é o guia de definição para atuação dentro da empresa.

As normas tem relação com as regras dentro da empresa, tudo aquilo que pode ou não. Alguns dos exemplos mais tradicionais dentro das instituições são: a obrigatoriedade de uso do uniforme, instruções para utilização de maquinas e equipamentos, conduta com supervisores e colegas de trabalho, entre outros.

Procedimentos empresariais são fundamentais para a boa execução dos negócios e tem a finalidade de proporcionar diretrizes para a realização de um determinado processo da organização. Em suma, são todas as etapas para a conclusão de uma determinada tarefa.

A estratégia organizacional tem como objetivo a visão da organização, aborda os objetivos de longo prazo. Dentro do programa de integração a estratégia organizacional usa melhorias para a empresa.

A cultura baseia na história do que pessoas viveram, conhecimentos, crenças, costumes, entre outros. A cultura organizacional abrange também as trocas de experiências entre os novos e os antigos colaboradores, melhorando o desenvolvimento da empresa. Este ponto é composto por quatro fatores: a missão

que é o propósito da empresa; a adaptabilidade que é a capacidade de aprender, gerar e se adaptar a mudanças; envolvimento que esta ligado ao sentimento de pertencimento do colaborador dentro da empresa; e coerência ou integração interna.

Outro ponto importante que deve ser referido é a estrutura organizacional que controla como a companhia coordena suas funções, facilitando para seus colaboradores, apontarem as deficiências para melhoria da mesma isto é, motivar os funcionários com intenção de crescimento na organização. Logo, uma estrutura bem aplicada gera resultados eficazes em feedbacks e auditoria.

#### 8.1.5 Pontos para acertar no programa de integração de novos colaboradores

Para que a integração seja planejada, aplicada e executada de maneira correta, adequada e com qualidade, faz-se conveniente a observação de alguns pontos (WEISS, 2006, p. 120-121):

- a) Deve ser comunicado a todos os participantes seja por e-mail, telefone ou carta, a confirmação com data e horário da integração e, o comunicado deve preferencialmente ser disponibilizado com dois dias, no mínimo, de antecedência. Também deve-se atentar caso haja adiamento do mesmo;
- b) Sempre deixar o local do evento reservado com antecedência;
- c) Contratar ou organizar o coffee-break de acordo com o número de participantes, evitando desperdícios desnecessários;
- d) Necessário elaborar uma lista de presença constando nome completo de cada participante, cargos e setores. Além disto essa lista deve conter a data e horário da integração, um resumo com os assuntos abordados durante a apresentação e um campo para assinatura referente a cada participante;
- e) Elaborar um formulário para avaliação de reação e satisfação de cada participante sobre a integração;
- f) Organizar todos os equipamentos necessários para a aplicação da integração, tais como projetor, slides, entre outros. É importante também, porém não obrigatório a entrega de um kit para cada participante com

bloco de notas e caneta para que seja feita as anotações que os mesmos julguem mais necessárias e importantes;

- g) Confirmar a disponibilidade dos palestrantes com antecedência;
- h) Verificar se toda a programação esta coordenada e orquestrada, para o alcance de um ótimo resultado e mais transparente possível para ter a experiência mais acolhedora e sólida.

## 8.2 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

### 8.2.1 A integração de novos colaboradores portadores de deficiências e sua importância

A inclusão de pessoas com deficiência é, ao mesmo tempo, um desafio, uma necessidade e uma grande oportunidade para as empresas. No Brasil a chamada Lei de Cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91) estabelece a obrigatoriedade de que as empresas com cem ou mais empregados preencham uma parcela de seus cargos com pessoas com deficiência. A porcentagem varia de acordo com a quantidade geral de funcionários, com o mínimo de 2% e o máximo de 5% (para organizações a partir de mil colaboradores).

Quando incluímos pessoas portadoras de algum tipo de deficiência no mercado de trabalho, estamos abrindo um leque de oportunidades e vantagens para a organização, como também para o portador.

Além da atividade remunerada, o colaborador sente-se independente o que consequentemente atinge em sua auto-estima. A necessidade de fazer as coisas por si só e receber por isso, motiva em seu tratamento e/ou aceitação de seu estado.

A vantagem da empresa é ganhar mais um membro para auxílio e desempenho das demais necessidades, além do processo de “anti-preconceito”, onde é possível que as demais pessoas possam enxergar o portado de deficiência como qualquer outro ser humano capaz.

É de extrema importância que os profissionais responsáveis pela integração

estejam atentos para diminuir as divergências entre a teoria e a prática, com objetivo de evitar situações desagradáveis e práticas discriminatórias (REBELO, 2008, p.57-64).

A área de RH tem uma grande importância e responsabilidade de evitar que essa contratação seja efetuada por mero cumprimento da Lei de Cotas, deixando o profissional excluído ou sendo tratado com desigualdade. Com isso o papel mais importante tanto das organizações e da área de recursos humanos é realizar espontaneamente a integração de pessoas com deficiência no mercado adotando a filosofia da inclusão social, capacitar e preparar os líderes para receber e desenvolver essas pessoas.

#### 8.2.2 Passos e dicas para a elaboração de um programa de integração de novos colaboradores com deficiência.

Após estudo e análise, de acordo com a contratação e elaboração de um programa de integração de novos colaboradores com deficiência, é necessário avaliar alguns pontos evitando que o mesmo sinta-se prejudicado ou até mesmo discriminado.

Primeiramente deve-se avaliar um checklist e/ou relatório especificando o grau de deficiência de cada participante. É recomendado também para este grupo de pessoas a confirmação para a participação da integração com dois dias de antecedência preferivelmente, com informações de data e horário atentando e adaptando-se de acordo com cada nível de dificuldade do portador.

Posterior a isso, estabelecer a logística do local com facilidade de acesso ao colaborador com deficiência, sendo realizado uma arquitetura para se tornar um local confortável, seguro e funcional. O coffee break também deve ser organizado de acordo com o número de participantes e com antecedência.

Uma forma para haver uma melhoria contínua no programa de integração de novos colaboradores portadores de deficiência é a aplicação do formulário de avaliação de reação.

Para uma melhor integração dos portadores de deficiência faz-se necessário a instituição de palestrantes aptos para atendê-los de acordo com cada grau de

deficiência.

E por fim, ter permanentemente a certeza de que todos os detalhes a serem apresentados estejam coordenados e orquestrados, com finalidades de um planejamento de excelente resultado e mais transluzente possível para se desfrutar de uma experiência acolhedora e precisa (REBELO, 2008, p.57-62).

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

Após a apresentação do projeto experimental para a Banca Examinadora será entregue e exposto para a empresa estudada os resultados das pesquisas e nossas sugestões de melhoria, ficando a critério dos responsáveis pela mesma implantá-las ou não.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o trabalho, cujo o tema abordado tem como objetivo geral a produção de um plano de melhoria de um elemento da área de ARH, aprendemos a olhar de perto o funcionamento geral de uma empresa, analisando detalhes cotidianos que necessitam ser cuidados para que o serviço prestado seja efetuado com excelência.

Tivemos a oportunidade de ter uma grande experiência em conhecer e entender na prática a importância que tem quando as empresas valorizam a área de Recursos Humanos com ênfase em consultoria, pois com isso a mesma investe em algo com resultados futuros produtivos.

Em conjunto com a atividade didática de simulação de consultoria externa, como opção do grupo foi abordado o tema de “Integração de Novos Colaboradores”, associada a uma empresa real, tendo como resultado a possibilidade de identificação das deficiências dos sistemas e processos além de mobilizar e desenvolver competências técnicas e comportamentais do nosso projeto realizado, ajudando na formação pessoal e principalmente profissional da equipe.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CISZEWSKI, Ana Claudia Vieira de Oliveira. **O trabalho da pessoa portadora de deficiência**. São Paulo: LTr Editora, 2005.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. Ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2008.

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

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.

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

PREMIUM Hotel. Portal. Disponível em: <<http://www.hotelpremiumcampinas.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

REBELO, Paulo. **A pessoa com deficiência e o trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

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

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

WEISS, Cristina Aiach. Treinamento de integração: a primeira impressão de uma instrução. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Cap. 9, p. 117-126.

## APÊNDICE

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

**1 EMPRESA (informações gerais)**

**1.1 Razão Social**

Hotel Premium Norte Ltda.

**1.2 Nome Fantasia**

Premium Hotel

**1.3 Endereço**

Rua Novotel, 931 – Jardim Nova Aparecida – Campinas/SP

**1.4 Contato (fones e endereço-eletrônico geral)**

(19) 3781-8000

**1.5 Contato na empresa / Cargo (fones e endereço-eletrônico do responsável pelo acompanhamento da equipe de alunos)**

Rogério Ferreti / Aline Batista – 37818000 rogerio@hotelpremiumcampinas.com.br  
rh@hotelpremiumcampinas.com.br

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

Matriz

**1.7 Local sede da Matriz**

Campinas/SP

**1.8 Número de filiais**

0

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

115

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

115

**1.11 CNPJ**

05.358.493/0001-50

**1.12 Inscrição Estadual**

244.922.615.110

**1.13 Inscrição Municipal**

94144-1

**1.14 Fotos (fachada e interior - caso isso seja possível)**

www.hotelpremiumcampinas.com.br (fotos variadas)

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

**Obs.: no caso de bens, é desejável que sejam ilustrados com fotos (no caso de isso ser possível) fotos vide site**

Hospedagem e eventos

**1.16 Missão Organizacional**

Proporcionar serviços de hotelaria e eventos, garantindo aos nossos clientes conforto e satisfação.

**1.17 Visão Organizacional**

Ser um hotel reconhecido pela qualidade, com a melhor estrutura de eventos de médio porte.

### 1.18 Princípios e Valores Organizacionais

Ética, satisfação do cliente, colaboradores e resultados.

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

Como Hotel Premium Norte, foi inaugurado em 2002, hoje o **Hotel Premium Campinas** é um hotel versátil e, por isso, a opção perfeita para quem procura a melhor opção de hospedagem, seja para desfrutar de um tempo agradável e relaxante com a família ou participar de eventos corporativos. Isso porque tudo que é feito aqui reflete a paixão por oferecer um serviço de qualidade aliada a uma excelente infraestrutura para você.

O hotel dispõe de 105 apartamentos, 26 salas para eventos, wi-fi, restaurante, american bar, business center e ampla área de lazer com academia, sauna, duas piscinas externas, uma piscina climatizada, quadras esportivas, salão de jogos, playground e estacionamento gratuito.

### 1.20 Modelo de Gestão (Tradicional-Familiar, Centralizado na Matriz, Descentralizado, Gestão Participativa, Taylorista, Toyotista, Volvista...)

Tradicional;

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

Vide Visão até 2017

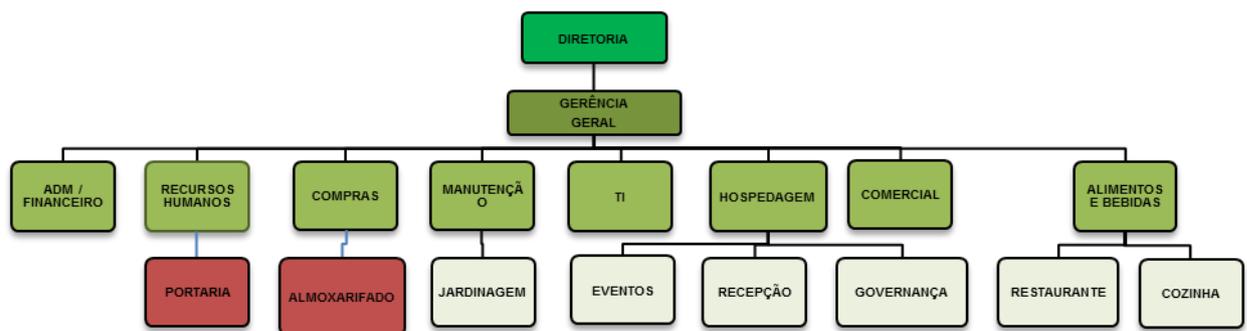
### 1.22 Cultura Organizacional

**Obs.: Solicitar para o entrevistado comentar sobre a Cultura Organizacional. Todo o questionário abrange elementos da Cultura Organizacional - mais precisamente no que diz respeito à Gestão de Pessoas -, no entanto, é importante trazer a percepção sobre a Cultura Organizacional do entrevistado.**

Buscamos Trabalhar Baseado em Nossos Valores;

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

Estamos em reestruturação, segue base não atualizada.



## 2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)

### 2.1 Como está estruturado o RH na empresa?

Como é seu Organograma?

- Consultoria Interna;
- Auxiliar de Recursos Humanos;
- Estagiária de Recursos Humanos.
- Estagiária Psico RH.

**2.2 Fale sobre a formação educacional dos profissionais de RH. Vêm de quais áreas?**

**Cursaram quais graduações e pós-graduações?**

Graduações em Recursos Humanos e Psicologia.

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

Quatro Mulheres.

**2.4 Quando surgiu o RH na empresa?**

Desde o início.

**2.5 Qual é a função do RH na empresa? Burocrática? Estratégica?**

Estratégica.

**Ocorreram mudanças em suas funções ao longo da história da empresa? Quando? Quais? Por que ocorreram?**

Ocorreram, quando entrei na empresa fui contratada como auxiliar de Recursos Humanos e hoje sou a responsável pelo setor como consultora interna, respondendo diretamente para gerente geral e administrativo.

**2.6 Existe uma Missão Organizacional específica do RH?**

**Se sim, qual é? Quem a criou?**

Esta em processo de implantação.

**Existe uma Visão Organizacional específica do RH?**

**Se sim, qual é? Quem a criou?**

**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?**

Sim, todos expõem suas ideias e trabalham em congruência para solucionar as anomalias da rotina e criar novas oportunidades de desenvolvimento, tanto da empresa como dos colaboradores.

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

Captar, manter e desenvolver pessoas, visando sempre a aprendizagem e crescimento de ambas as partes.

**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?**

**2.11 O RH possui um Planejamento Estratégico específico?**

**Se sim, fale sobre ele.**

**Com qual periodicidade ele é atualizado? Por quê?**

Esta em fase de implantação.

**2.12 Como atua a Diretoria de RH?**

O RH responde ao gerente geral e administrativo.

**2.13 Como atua a Gerência de RH?**

O RH responde ao gerente geral e administrativo.

**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?**

Sim, ele foi implantado em setembro de 2015.

É feito entrevista por competências, realizamos palestras, treinamento e dinâmicas aos nossos colaboradores mensalmente.

**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 é fundamental para que haja um pleno funcionamento da “engrenagem” da empresa, através de processos estruturados, eficiência na contratação e no desenvolvimento do nosso potencial humano.

**O RH da empresa tem funções estratégica e operacional de staff?**

**Sem sim, fale sobre essas funções.**

**O RH consegue cumprir essas funções?**

Capacitar e desenvolver nosso potencial humano, através de uma gestão estratégica por departamento, reuniões mensais de feedbacks e outros.

**2.16 O RH trabalha com equipe “enxuta”?**

**Sendo sim ou não a resposta, qual é a consequência disso?**

**2.17 A empresa trabalha com Consultores Internos de RH ?**

**Se sim, quais são suas funções?**

Sim, gerenciamento do setor.

**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, Persona, RB Tempo e Madis.

**2.21 Há ouvidoria / Ombudsman?**

**Se sim, como atua?**

**Se não, por que não há?**

Temos um setor de qualidade que abrange a ouvidoria juntamente com o RH para o cliente interno – Ao cliente externo é direcionado ao setor de marketing.

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

Nunca houve tal questão, entretanto o colaborador envolvido se provando a questão citada deveria ser dispensado por justa causa.

**2.23 Fale sobre o índice de turnover da empresa.**

**É baixo, médio ou alto?**

Baixo.

**Por quê?**

**Afeta principalmente quais áreas?**

Restaurante e governança.

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

Indisciplina por parte da empresa desligar e por parte do funcionário, outra oportunidade muitas vezes que não e 6x1 ou operacional.

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

Sim, para analisarmos o mercado e buscarmos melhorias contínuas.

**2.25 A crise política e econômica pela qual passa o país afetou (e vem afetando) a empresa? Como?**

Não efetivamente.

**Qual é o impacto disso para o trabalho do RH?**

### **3 Departamento de Pessoal**

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

Interno.

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

**Comente.**

Sim.

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

**Por quê?**

Atendem.

### **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.**

Gestão de pessoas por competências.

**4.2 O sistema de Recrutamento e Seleção é informatizado?**

**Qual plataforma é utilizada?**

Não.

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

Mista.

**4.4 Qual é o caminho burocrático do pedido de preenchimento de vaga?**

**Passa por quais instâncias?**

O líder deve preencher uma requisição, solicitar autorização da gerencia e encaminhar ao RH para o lançamento da vaga.

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

O setor de RH e a agencia.

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

**Recrutamento externo? Interno? Misto?**

Misto.

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

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

Email e mural.

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

**Se não, por quê?**

Sim na contratação ou havendo algum feedback de anomalia.

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

Facebook e LinkedIn.

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

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

Portaria.

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

**Por quê?**

Não há contratação de parentes de 1º grau.

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

**Usam-se dinâmicas de grupo?**

Sim.

**Quem aplica?**

Consultora interna com auxílio da estagiária de psicologia.

**Quem avalia?**

Comitê estratégico.

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

Deve preencher os principais requisitos da vaga (80%).

**Entrevistas comportamentais? Quem aplica?**

Consultora interna.

**Quem avalia?**

Consultora interna e a estagiária de recursos humanos.

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

Deve preencher os principais requisitos da vaga (80%).

**Testes psicológicos?**

Sim

**Quais?**

TIG / TEACO / BFP

**Quem aplica?**

Consultora externa (psicóloga)

**Quem avalia?** A mesma.

**Testes técnicos?**

DISC

**Quem aplica?**

Consultora interna e externa

**Quem avalia?** Ambas.

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

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

Igual o de liderança.

**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?**

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

Igual o de liderança.

**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?**

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

**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?**

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

Iguar o de liderança.

**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?**

Os perfis são selecionados através do mesmo processo, o que muda são as provas escritas e as dinâmicas aplicadas.

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

**Se não, por quê?**

Sim, das dinâmicas e da entrevista final.

**Se sim, em quais? Para quê?**

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

**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?**

Sim, ao final.

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

A última etapa é uma entrevista com o responsável do setor, onde ele se gostou do perfil já avisa ao RH a data prevista para admissão.

**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.**

Sim, quando há a necessidade.

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

**Por quê?**

Atendem.

## **5 Integração de Novos Colaboradores**

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

**Se não, por quê?**

**Há intenção de implantar? Quando?**

Possui.

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

**5.2 Quem participou de sua criação?**

Consultora interna.

**5.3 Quem o aplica?** Consultora interna.

**5.4 Quais são os temas abordados?**

Historia do hotel, missão, visão e valores, benefícios, organograma e visita de apresentação aos setores.

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

Na admissão do colaborador.

**5.6 Quais técnicas são utilizadas?**

**5.7 É feito com qual periodicidade?**

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

Sim.

**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)?**

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

Média de 2 horas.

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

Todos.

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

1º semana/ 45 dias e 90 dias- RH e gestor.

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

**Se não, por quê?**

**Se sim, quais temas aborda?**

Sim. Regra, benefícios, historia do hotel e outros.

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

**Se não, por quê?**

**Se sim, como esse envolvimento é feito?**

Não.

**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 houve necessidade de alterar a apresentação.

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

Esta sendo melhorado.

**Por quê?**

Para ficar mais claro e objetivo ao colaborador.

## **6 Avaliação de Desempenho**

**6.1 A empresa possui Programa de Avaliação de Desempenho?**

**Se não, por quê?**

Sim, uma vez ao ano.

**Há intenção de implantar? Quando?**

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

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

**Qual plataforma é utilizada?**

Não.

**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.**

Hoje é tradicional, mas estamos em processo de mudança.

**6.4 A avaliação é feita por pessoal interno (quais agentes?) ou externo (empresa de consultoria)?**

**Por quê?**

Consultoria interna e gestor.

**6.5 Quais escalões hierárquicos são avaliados?**

Todos.

**6.6 Quais métodos são utilizados?**

45°

**6.7 Qual é a periodicidade das avaliações?**

Uma vez ao ano.

**6.8 A avaliação está associada com cumprimento de metas?**

**Se sim, explique essa associação.**

Resultados.

**6.9 O que é avaliado em se tratando de conhecimentos, técnicas e comportamentos?**

**6.10 Como são feitos os feedbacks?**

Através de conversa formal e ata.

**Através de quais agentes?**

Gestor e RH

**Com qual periodicidade?**

Quando necessário.

**6.11 Como a empresa lida com colaboradores que têm pontuações altas nos quesitos técnicos e comportamentais?**

Feedbacks.

**6.12 Como a empresa lida com colaboradores que têm boa pontuação nos quesitos técnicos, porém, baixa pontuação nos quesitos comportamentais ?**

Feedbacks.

**6.13 Como a empresa lida com colaboradores que têm baixa pontuação nos quesitos técnicos, porém, boa pontuação nos quesitos comportamentais ?**

Feedbacks.

**6.14 Como a empresa lida com colaboradores que têm pontuações baixas nos quesitos técnicos e comportamentais?**

Feedbacks.

**6.15 A empresa identifica benefício para si com a aplicação de avaliação de desempenho ?**

**Comente.** Mensurar o desempenho/resultados do colaborador.

**6.16 A empresa identifica benefício para os colaboradores com a aplicação de avaliação de desempenho?**

Sim, acreditamos que precisa ser uma via de mão dupla, o colaborador precisa e deve ter conhecimentos da opinião de seu gestor com relação ao seu trabalho.

**Comente.**

**6.17 Existem avaliações específicas para líderes?**

**Comente.**

Sim, avaliação mais detalhadas.

**6.18 Os subordinados avaliam as lideranças?**

**Comente.**

Sim.

**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? São analisadas e realizadas ações de correção ao fator considerado.**

**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? Atende.**

**7 Treinamento e Desenvolvimento**

**7.1 A empresa possui Programas de Treinamento e Desenvolvimento?**

**Se não, por quê?**

Sim, para potencializar o desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

**Há intensão de implantar? Quando?**

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

**7.2 O monitoramento dos processos de Treinamento e Desenvolvimento (diagnóstico, execução e avaliação) é informatizado?**

Não.

**Quais softwares e plataformas são utilizados?**

**Esses softwares e plataformas atendem às necessidades de RH? Comente.**

**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. Ambos**

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

Avaliação de desempenho e feedback.

**7.5 Como a missão, visão, valores e princípios organizacionais são passados aos colaboradores? Integração e eventos (reuniões e confraternizações).**

**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 ?**

Através de recompensas por brindes em um evento mensal em que é demonstrado como foi o andamento do hotel.

**7.7 A empresa possui Universidade Corporativa ?**

Não, pois a empresa não tem porte suficiente para isso.

**Onde fica?**

**Como é estruturada?**

**Como é seu modo de operação?**

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

Sim, há treinamento teórico, técnico-operacional e de desenvolvimento comportamental para os membros da diretoria, quando necessário.

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

RH

**Como é feito esse diagnóstico?**

É feito esse diagnóstico através de avaliação de desempenho, comunicação com o líder e feedback para assim ter uma avaliação sobre os pontos a serem melhorados.

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

São individualizados, realizados de acordo com a necessidade de cada um.

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

Normalmente são feitas externas ao hotel.

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

**Comente.**

Sim, é feito através de uma consultoria externa.

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

**Como?**

Não, pois dependemos do prazo de aplicação da avaliação de cada consultoria externa.

**7.8.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento?**

Não.

**Quem faz essa avaliação?**

RH

**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 ?**

Sim.

**Quem faz essa avaliação?**

Gestor de cada área.

**Com que periodicidade é feita?**

Diariamente, conforme desenvolvimento das atividades.

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

Sim, pois buscamos treinamentos justamente para melhorar a qualidade dos nossos serviços.

**É dado feedback sobre essa avaliação aos membros da Diretoria ? Como ?**

Sim, através de reuniões após o treinamento da diretoria e do retorno da consultoria contratada.

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

Não.

**7.9 Sobre treinamentos teórico, técnico-operacional e de desenvolvimento comportamental para os membros da média liderança (gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados)...**

E feito uma reunião de comitê para os líderes semanalmente, fazendo planejamentos estratégicos e avaliando as necessidades.

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

Os líderes.

**Como é feito esse diagnóstico?** Rotina.

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

Externos.

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

**7.9.3 Há programas para formação inicial de lideranças ? Comente.**

Sim, programa de trainee.

**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.**

Sim, uma reunião de cumbuca, todos os líderes devem ler semanalmente o capítulo de um livro indicado, e na reunião os nomes sorteados devem apresentar o que for tratado no livro.

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

**Como ?**

Não.

**7.9.7 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento?**

Sim, o líder avalia..

**Quem faz essa avaliação?**

**Com que periodicidade é feita ?**

Rotina

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

Não.

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

O mesmo acima.

**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 ?**

Informa o RH e ambos verificarem as possibilidades com a gerencia.

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

Não.

**7.10 Sobre treinamentos teórico, técnico-operacional e de desenvolvimento comportamental para os cargos administrativos (analistas, assistentes, auxiliares, vendedores)...**

Não e feito.

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

**Como é feito esse diagnóstico ?**

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

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

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

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

**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 ?**

**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 ?**

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

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

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

**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... É feito pelos líderes.**

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

**7.12.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ?** Varia de acordo com a função.  
**Quem os aplica ? Onde ? Como ?** Lider.

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

**7.12.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?** Sim, pelo líder no dia-a-dia.

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

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

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

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

**7.13 Sobre programas específicos de Treinamento e Desenvolvimento para profissionais de RH...** individualizado de acordo com a necessidade. Ex: programa de trainee, curso de aperfeiçoamento de DP, coaching e estratégias.

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

O RH e a consultoria externa.

**Como é feito esse diagnóstico ?**

De acordo com a necessidade.

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

Citado no item 7.13.

**Quem os aplica ? Onde ? Como ?** São feitos externamente.

**7.13.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de profissionais de RH? Comente.**

Sim, existem cursos introdutórios de coaching e programas de trainee e estagiários.

**7.13.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?** Sim, questionamentos socráticos do próprio curso.

**7.13.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento? Não.**

**Quem faz essa avaliação ?**

**Com que periodicidade é feita ?**

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

**7.13.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ?** Sim, pela própria equipe de RH, sendo que todos compartilham os conhecimentos e elaboram manuais de processos para todos utilizarem das ferramentas de conhecimento.

**Quem faz essa avaliação ?**

**Com que periodicidade é feita ?**

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

**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 ? Não.**

**Se não, por quê ?** Não foi planejado.

**Se sim, como ?**

**7.15 A empresa estimula o aprendizado mesmo que não seja ligado à sua atividade final ? Sim.**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, como ?** Através do envolvimento com outras áreas, além de obter um acervo com livros para os funcionários usufruírem.

**7.16 A empresa investe em Educação Básica ?**

**Comente.**

Sim, inserimos vários funcionários no supletivo para concluir os estudos e constantemente incentivamos a busca pelo aprendizado e especializações, obtendo parcerias com universidades e cursos técnicos.

**7.17 A empresa mantém parceria com instituições tais como SENAI, SENAC e SENAT ?**

**Comente.**

Não.

**7.18 Há subsídios para se fazer cursos técnicos, de idiomas, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado e pós-doutorado ?**

**Se não, por quê ?** Não, mas temos parcerias com várias escolas e instituições que oferecem descontos especiais.

**Se sim, quais cursos são pagos (especificar porcentagem de custeio pela empresa) e para quais cargos ?**

**7.19 A empresa utiliza Job Rotation ? Se não, por quê ? Se sim, com quais cargos e funções ?**

Não, foi montado o projeto e estabelecido a agenda de início, mas não foi aceito pelos líderes, por envolver informações sigilosas em alguns departamentos e por desfalca-los.

**7.20 A empresa utiliza E-learning ? Não.**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, em quais treinamentos ? Como ?**

**7.21 A empresa utiliza Trilhas de Aprendizagem ? Não.**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, em quais treinamentos ? Como ?**

**7.22 A empresa trabalha com expatriação ? Não.**

**Se sim, como se dá e como é avaliado o processo de aprendizagem na expatriação ?**

**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 ? Não possuímos PCD.**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, quais ? Comente.**

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

**Quem a faz ?** Mediante administração e autorização da gerencia.

**7.25 Como são divididos os custos com treinamentos ?** Varia de acordo com a necessidade.

**São centralizados em um Departamento de Treinamento e Desenvolvimento ou rateados por setores / departamentos ?**

Quem faz esses cálculos ?

**7.26 Os Programas de Treinamento e Desenvolvimento atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhorados ?** Deviam ser melhorados.  
**Por quê ?** Existe pouco investimento em treinamento.

## **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 ?** Não, está sendo implantado.

**Há intensão de implantar ? Quando ?**

No caso de resposta afirmativa...

**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 Competências ?**  
**Comente os prós e contras disso.**

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

**Qual plataforma é utilizada ?**

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

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

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

**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 ?**

## **9 Remuneração**

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

**Se não, por quê ?**

**Há intensão de implantar ? Quando ?** Sim, em breve.

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.**

**9.3 O sistema de Gestão de Remuneração é informatizado ?**

**Qual plataforma é utilizada ?**

**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.**

**9.5 Quais são os critérios para se estabelecer a relação cargo x salário ?**

**9.6 Em quais ocasiões o colaborador tem aumento salarial ?**

**9.7 Para aumento salarial, a empresa considera mais o tempo de serviço ou o desenvolvimento das competências do colaborador ?**

**Comente.**

**9.8 Existe remuneração variável ?**

**Está associada a avaliação de desempenho ?**

**Está associada ao cumprimento de metas ?**

**Comente.**

Remunerações variáveis por mérito.

**9.9 A empresa possui programa de distribuição de lucros e resultados ? Sim.**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, como é feita essa distribuição ?** De acordo com a meta atingida, o gerente define um percentual a ser pago aos colaboradores.

**É igualitária ?** Não, é de acordo com o salário..

**Difere entre cargos ?** Sim.

**Difere com relação ao tempo de trabalho na empresa ?** Não.

**Difere com relação à avaliação de desempenho e/ou cumprimento de metas ?** Sim.

**Comente.**

**9.10 Há pesquisa salarial ?** Sim.

**Como é feita ?** Pela internet e por contato com outros hotéis, informações por agencias e na entrevista de processo seletivo.

**Quais são suas fontes de referências salariais externas ?**

**9.11 Os salários pagos são considerados abaixo, igual ou acima dos praticados pelas empresas concorrentes ?**

Igual ou abaixo, dependendo do hotel.

**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 ?**

Outra fonte de remuneração para os funcionários são as gorjetas adquiridas ao longo da realização de suas funções.

**9.13 Como a empresa procede quando um colaborador considera seu salário abaixo do que realmente merece receber ?**

É passado para a gerência e o líder avalia e autoriza o aumento.

**9.14 A empresa premia por sugestões para melhorias dadas por seus colaboradores ?** Não.

**Se não, por quê ?** Não existe projeto.

**Se sim, fale sobre essa premiação.**

**9.15 O programa de Gestão de Remuneração atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado ?** Deveria ser melhorado.

**Por quê ?**

É necessário fazer ajustes de cargos e salários e estabelecer planos de carreira.

## **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 ?**

Não.

**Se não, por quê ?** Está em desenvolvimento.

**Há pretensão de implantar ? Quando ?** Em breve.

**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 ?**

Uniforme, convenio médico, odontológico, transporte, desconto em farmácia, estimativa de gorjeta, biblioteca, refeição no local.

### **Familiares de colaboradores efetivos ?**

Convenio médico.

### **Trainees ?**

Os mesmos que o efetivo.

**Familiares de trainees ?**

Idem.

**Colaboradores terceirizados ?**

Vale transporte, uniforme e refeição no local.

**Familiares de colaboradores terceirizados ?**

Nenhum.

**Estagiários ?**

Vale transporte, refeição no local e uniforme.

**Familiares de estagiários ?**

Nenhum.

**Jovens aprendizes ?**

Vale transporte, refeição no local e uniforme.

**Familiares de jovens aprendizes ?**

Nenhum.

**11.2 Como é feita a escolha desses benefícios ?**

**Pelos beneficiados ou pela empresa ?** Pela empresa.

**Por quê ?** Busca oferecer de acordo com aquilo que cabe financeiramente.

**11.2.1 Atendem às demandas dos beneficiados ?** Sim.

**11.2.2 Quais critérios foram (ou são) utilizados para suas escolhas ?** Pesquisa de mercado.

**11.2.3 Há diferenças nos benefícios concedidos a diferentes escalões hierárquicos ? Quais são ?**

Não, exceto para a área comercial que existe pagamento de comissões.

**11.2.4 A empresa trabalha com benefícios flexíveis ? Por quê ?**

Sim, o transporte pode ser escolhido entre o Ticket Car ou vale transporte.

**11.2.5 Há demandas não atendidas dos beneficiados ? Comente.** Não.

**11.2.6 Há intenção de se implantar novos benefícios ?**

Sim, buscamos mais parcerias para descontos.

**Quais ? Por quê ? Integrais ou com descontos ? Quando ?**

**11.2.7 Quem gerencia esses benefícios ? Como ?**

O departamento pessoal, através do contato com novos parceiros.

**11.3 A empresa possui programas específicos para estimular a Saúde e a Qualidade de Vida (dentro e fora do trabalho) ?** Não.

**Se não, por quê ?** Não existe projeto.

**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 ?

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 colaboradores 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 ?

**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 se suas criações ? Por quê ?**

**Como são avaliados pelos colaboradores ? Atendem suas necessidades ? Por quê ?**

**Há intenção de ampliar esses programas ? Por quê ? Quando ?**

**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.**

**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 ?**

**11.9 Como a empresa (re)insere psicossocialmente colaboradores com deficiência no ambiente de trabalho ? Não temos PCD no momento.**

**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 ?**

**11.11 Como a empresa reinsere psicossocialmente colaboradores com patologias fisiológicas (curadas ou em tratamento) no ambiente de trabalho ?**

**LER, AIDS, etc.**

**11.12 A empresa utiliza Flextime ? Comente. Não.**

**11.13 A empresa utiliza Home Office ? Comente. Não.**

**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 ?**

**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 ?**

**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 ?**

**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 ?**

## **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 ?**

Não, possuem mais um papel de supervisão e orientação.

**Também atuam como Gestores de Pessoas ? Como? Não.**

**Atuam como Líder-Coach ? Como ? Não.**

**12.2 Como são escolhidas as lideranças ?** Através de competências..

**A empresa valoriza pessoal interno para ascender à liderança ?** Sim.

**Por quê ?** Motivação.

**A empresa prefere contratar pessoal de fora para compor seu quadro de lideranças ?**

**Por quê ?**

Depende do cargo e das exigências específicas, mas quando possível, é feito um remanejamento interno.

**12.3 Como a empresa lida com lideranças que apresentam bons desempenhos técnico e comportamental ?**

Incentiva e tenta motivá-lo ao máximo.

**12.4 Como a empresa lida com lideranças que apresentam bom desempenho técnico, mas desempenho comportamental insatisfatório ?**

São aplicadas advertências verbais e escritas.

**12.5 Como a empresa lida com lideranças que apresentam desempenho técnico insatisfatório, mas bom desempenho comportamental ?**

Busca treinamentos.

**12.6 Como a empresa lida com lideranças que apresentam desempenhos técnico e comportamental insatisfatórios ?**

Demissão.

**12.7 Como as lideranças lidam com as críticas de seus líderes ?** Bem.

**12.8 Como as lideranças lidam com as críticas de seus colaboradores ?**

Depende da personalidade do líder e de como ele enxerga e recebe a crítica.

**12.9 Como a empresa lida com as lideranças quando são resistentes a mudanças ?**

São lapidados e reforçados pelos pontos positivos que a mudança pode trazer.

**12.10 Como a empresa lida com os colaboradores quando são resistentes a mudanças ?**

São lapidados e reforçados pelos pontos positivos que a mudança pode trazer.

**12.11 Quais são os canais de comunicação específicos entre a Alta Administração (Presidência, Vice-Presidência, Conselho Administrativo e Diretorias) e os colaboradores ?**

Skype, e-mail, telefone e pessoalmente.

**Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais ?**

Não é feita.

**O que é feito quando se revelam falhos?**

São discutidos os melhores meios.

**12.12 Quais são os canais de comunicação específicos entre as médias lideranças e os colaboradores** Skype, e-mail, telefone, pessoalmente e mural.

**Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais ?**

Não é feita.

**O que é feito quando se revelam falhos ?**

São discutidos os melhores meios.

**12.13 Quais são os canais de veiculação de informações gerais da empresa direcionados aos seus colaboradores ?**

Mural e jornal informativo.

**Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais ?**

Não são feitos.

**O que é feito quando se revelam falhos ?**

São discutidos os melhores meios.

**12.14 Há canais de comunicação abertos entre colaboradores ?** Não.

**Quais são ?**

**A empresa estimula essa comunicação ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, como ?**

**12.15 A empresa estimula o trabalho em equipe ?** Sim.

**Se não, por quê ?**

**Se sim, como ?** Incentivando o funcionário a ajudar o outro que ainda não concluiu uma tarefa ou que necessita de ajuda para executá-la.

**12.16 Como a empresa avalia a qualidade do relacionamento dentro das equipes ?**

Não avalia.

**12.17 A empresa estimula o trabalho entre equipes de diferentes departamentos ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, como ?** Sim, da mesma forma citada acima.

**12.18 Como a empresa avalia a qualidade do relacionamento entre equipes de diferentes departamentos ?** Através dos líderes.

**12.19 Como a empresa gerencia os conflitos dentro de equipes?**

Através de conversas e aplicação de dinâmicas.

**E entre equipes ?** Da mesma forma.

**Quem media as partes conflitantes ? Como ?** O RH, dando a oportunidade de cada um expor seu lado.

**Há formação (desenvolvimento comportamental) para os mediadores agirem como mediadores ?** Comente.

Sim, a analista de RH é formada em coaching comportamental e existe um estagiária de psicologia.

**12.20 Como a empresa motiva as equipes para cumprirem metas ?**

Através de cafés da manhã especiais e comissões.

**12.21 Como são tratadas as equipes que não apresentam bom rendimento ?**

São orientadas sobre seu desempenho.

**12.22 A empresa estimula a prática do Empowerment ?**

**As lideranças o aplicam às suas equipes ?**

**As equipes são preparadas para receber Empowerment ?**

**Comente.**

**12.23 De forma geral, as médias lideranças atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhoradas ?**

**Por quê ?**

Atendem.

**13 Gestão Geracional****13.1 A empresa pratica a Gestão Geracional ? Não.**

**Se não, por quê ?**

**Há intenção de implantá-la ? Quando ?**

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 ? Não.**

**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 ? Não.**

**Se não, por quê ?**

Para não causar distrações.

**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 ? Sim, durante o almoço no enjoy.****14 Diversidade****14.1 A empresa adota políticas de Gestão de Pessoas que favoreçam a diversidade ?**

**Se não, por quê ?**

Não existem políticas de diversidade. São todos recebidos da mesma forma.

**Se sim, comente.**

**Obs.: étnica, cultural, de gêneros, de orientação de gênero, de crenças, de idades.**

**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. Comente.**

## 15 CLIMA ORGANIZACIONAL

15.1 A empresa avalia o Clima Organizacional? Se não, por quê? Há intensão de avaliar?  
Como? Quando?

15.2 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 ? Não, a empresa não está totalmente adaptada para recebe-los.

Se sim, comente.

Comente.

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 as 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 colaboradores? 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 Clima Organizacional

16.1 A empresa avalia o Clima Organizacional ? Não.

Se não, por quê ?

Há intensão de avaliar ? Como ? Quando ? Sim, através de questionário.

No caso de resposta afirmativa...

16.2 Quais instrumentos são utilizados ?

Caixa de sugestões ?

Entrevista demissional ?

Questionário de Pesquisa ?

Outros instrumentos ? Quais ?

16.3 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 as sugestões são tratadas após essa análise ?

**Para sugestões não anônimas, o colaborador recebe feedback sobre sua sugestão ?  
Como ?**

**16.4 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 ?**

**16.5 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 colaboradores ? Comente.**

**A pesquisa tem resultado em melhoria para a empresa ? Comente.**

**16.6 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 ?**

**17 Programas de Qualidade e Produtividade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social**

**17.1 A empresa possui programas de melhoria de qualidade de produção de bens e/ou prestação de serviços ?**

Sim, existe uma pessoa que trabalha em prol da qualidade e melhorias.

**Comente.**

**17.2 A empresa possui programas para inovação na produção de bens e/ou prestação de serviços ?**

**Comente.** Não.

**17.3 A empresa possui programas para recebimento de sugestões de colaboradores para adoção de melhorias contínuas ?**

**Comente.** Não.

**17.4 A empresa possui programas de Sustentabilidade ?**

**Comente.** Sim, existe um programa de reciclagem.

**17.5 A empresa possui políticas de Responsabilidade Social ?**

**Comente.** Não.