

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

ALINY CRISTINA MENHA
ANA APARECIDA BRIGATTI DE PAULA
CAROLINE GONÇALVES DA SILVA
ISLANE LÚCIA DE SANTANA BATISTA
LUANA KAROLINE PEREIRA LULU
RITA DE CÁSSIA D'ORÁZIO CALICCHIO

PROJETO EXPERIMENTAL
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIA
DA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES
DA “EMPRESA X”

CAMPINAS
2016

**ALINY CRISTINA MENHA
ANA APARECIDA BRIGATTI DE PAULA
CAROLINE GONÇALVES DA SILVA
ISLANE LÚCIA DE SANTANA BATISTA
LUANA KAROLINE PEREIRA LULU
RITA DE CÁSSIA D'ORÁZIO CALICCHIO**

**PROJETO EXPERIMENTAL
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIA
DA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES
DA “EMPRESA X”**

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

**ALINY CRISTINA MENHA
ANA APARECIDA BRIGATTI DE PAULA
CAROLINE GONÇALVES DA SILVA
ISLANE LUCIA DE SANTANA BATISTA
LUANA KAROLINE PEREIRA LULU
RITA DE CÁSSIA D'ORÁZIO CALICCHIO**

**PROJETO EXPERIMENTAL
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIA
DA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES
DA “EMPRESA X”**

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^ª Marcela Berretta
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Campinas, 13 de dezembro de 2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus e aos meus Orixás por terem me dado força e saúde para chegar ao final do curso.

Às minhas colegas de faculdade, que me auxiliaram nas minhas dúvidas e dificuldades.

À Faculdade IESCAMP e seu corpo docente e administrativo, que me deram todo suporte necessário para a minha formação.

Aos meus pais e familiares, por todo carinho e compreensão, por estarem ao meu lado quando eu pensei em desistir.

Ao meu orientador Luís Marcelo, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube.

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

Aliny Cristina Menha

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por me conceder a vida para buscar sempre mais o saber e poder partilhá-lo, bem como pela força para superar as dificuldades encontradas no caminho.

Ao meu amor Ivo, melhor amigo e companheiro, que suportou minhas ausências com paciência, compreensão e apoio constante e esteve comigo em todos os momentos.

Aos meus filhos Jean Gustavo e Gabriela, por acreditarem em minha capacidade e por torcerem para que eu vencesse mais essa etapa da vida.

À minha mãe, que me incentivou e ajudou. E ao meu pai, que mesmo ausente ficaria feliz por essa conquista.

Às minhas amigas de equipe, que, juntas, vimos este trabalho nascer como um novo desafio cheio de barreiras, mas com objetivo de vencer e adquirir novos conhecimentos e novas perspectivas de mudanças para a vida.

À professora Marcela Berretta, que contribuiu de forma significativa ao meu processo de formação.

E, por fim, aos professores e, em especial, ao nosso orientador Luís Marcelo. Sua responsabilidade, capacidade de análise e conhecimentos foram fundamentais para a produção deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação deixo-lhes os meus agradecimentos.

Ana Aparecida Brigatti de Paula

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por mais essa vitória.

Agradeço imensamente aos meus pais, Osmar e Aparecida, pela educação que me deram e por sempre me incentivarem e acreditarem que eu seria capaz de concluir esse meu objetivo.

Um agradecimento especial ao meu eterno e único irmão Wesley que, mesmo não estando presente em vida, tenho certeza que onde quer que esteja está muito orgulhoso dessa minha conquista. Saudades eternas.

Muito obrigada, também, ao meu amigo e namorado Danilo, por ter iniciado junto comigo essa fase e por ter compartilhado cada momento, um ajudando ao outro.

Às minhas amigas da faculdade pela parceria, dedicação, apoio e por todos os momentos compartilhados.

Aos professores e, especialmente ao nosso orientador Luís Marcelo, que nos ajudou e guiou no decorrer deste trabalho, proporcionando-nos todo suporte necessário.

À professora Marcela Berretta, por nos dedicar suas várias horas de atenção, que, tenho certeza, são preciosas em sua rotina corrida.

A todos que me apoiaram nessa jornada.

Caroline Gonçalves da Silva

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me ajudar sempre, dar-me forças, coragem e persistência para continuar sempre batalhando na busca de atingir meus objetivos.

Ao meu melhor amigo e marido Wesley Cristiano, por me ajudar em tudo, nos momentos difíceis e acreditar que eu seria capaz de concluir essa meta.

À minha amada mãe Izaete, por me incentivar a correr atrás dos meus sonhos e ter me ajudado a sair de uma cidade do interior e ir em busca de uma vida melhor em outra cidade, mesmo sabendo que a saudade seria demais, mas a recompensa seria maior. Ao meu pai, o qual me orgulha muito ser o que ele é hoje.

Aos meus avós que sempre se preocuparam comigo, ajudam-me, aconselham-me e só querem o meu bem.

À minha família, que sempre esteve comigo e acolheu-me nesta cidade para que eu pudesse abrir uma melhor perspectiva para meu futuro.

À minha irmã Thaís, que sempre me aconselhou a continuar lutando para realizar meus sonhos.

Às minhas amigas Ana Brigatti e Caroline Gonçalves, que me ajudaram muito e aconselharam-me a não desistir de estudar, mesmo quando achávamos que seria impossível concluir nosso curso.

E, por fim, aos professores e, em especial, ao nosso orientador Luís Marcelo, que fez com que esses dois anos de curso fossem tão gratificantes e contribuíssem para a construção da minha carreira profissional.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a DEUS por me conceder saúde e sempre guiar meus passos.

À minha família e, em especial, a meus pais, que sempre acreditaram no meu potencial para conquistar meus objetivos, incentivando e ajudando-me sempre. Sou grata a Deus por ter uma família abençoada.

Ao meu esposo Juliano Silva, que sempre esteve ao meu lado apoiando, ajudando, corrigindo e incentivando-me na minha carreira profissional.

Às minhas colegas de faculdade, que sempre estiveram apoiando umas às outras, ajudando e dialogando para que este trabalho fosse concluído com triunfo.

À professora Marcela Berretta, que se propôs em nos ajudar neste trabalho de conclusão de curso muito importante para nossas vidas.

A todos os professores que tiveram um papel fundamental na minha formação e, em especial, ao professor e orientador Luís Marcelo, que se dedicou cada minuto para que este trabalho fosse concluído com muito sucesso.

Luana Karoline Pereira Lulu

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter colocado em minha vida uma pessoa que me proporcionou a realização deste sonho, minha irmã Regina Helena.

Ao meu melhor amigo e marido Fernando, por acreditar em meu potencial para conquistar esse objetivo de vida.

Aos meus filhos Fábio e Renan, que me incentivaram a almejar sempre mais na vida.

À minha mãe Aparecida, por ser exemplo de pessoa, e ao meu pai, que embora não esteja mais presente entre nós neste mundo, sua lembrança sempre se faz presente diariamente.

À minha amiga Fernanda Frasson, que me ajudou nos momentos em que mais precisava.

Ao meu primo Sergio DeGrande, que contribuiu para a realização deste sonho.

À professora Marcela Berretta, que abriu as portas e tornou este sonho realizável.

E, por fim, aos professores e, em especial, ao nosso orientador Luís Marcelo, que fez com que esses dois anos de curso fossem tão gratificantes e contribuíssem para a construção da minha carreira profissional.

Rita de Cássia D`Orázio Calicchio

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	-	Organograma Geral da “Empresa X”	29
----------	---	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	-	Administração de Recursos Humanos
QVT	-	Qualidade de Vida no Trabalho
OMS	-	Organização Mundial da Saúde

SUMÁRIO

1 OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2 JUSTIFICATIVAS	18
3 ESCOPO	19
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	20
4.1 OBJETO DE ESTUDO	20
4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES	21
4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO	22
4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO ..	22
4.5 OBSERVAÇÃO	24
5 EMPRESA	25
5.1 INFORMAÇÕES GERAIS	25
5.2 LOGOMARCA	25
5.3 RAMO DE ATUAÇÃO	25
5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL	26
5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL	26
5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS	26
5.7 PORTFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	26
5.8 OBJETIVOS	27
5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO	27
5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL	27
5.11 ORGANOGRAMA GERAL	29
6 DIAGNÓSTICO	30
6.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)	30

6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	31
6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES	31
6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	32
6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	33
6.6 DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS	34
6.7 REMUNERAÇÃO	35
6.8 PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS	35
6.9 BENEFÍCIOS, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	36
6.10 LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO	37
6.11 GESTÃO GERACIONAL	38
6.12 DIVERSIDADE	39
6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL	40
6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL	40
7 PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	42
7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SELEÇÃO DO ELEMENTO	42
7.2 PLANO PARA MELHORIA.....	42
7.3 PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA DA EMPRESA DE CONSULTORIA.....	43
7.3.1 ORÇAMENTO CONSULTORIA.....	45
8 REFERENCIAL TEÓRICO DA PRODUÇÃO DO PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	46
8.1 QUALIDADE DE VIDA.....	46
8.1.1 Conceito	46
8.2 MUNDO DO TRABALHO X QUALIDADE DE VIDA	49
8.2.1 As mudanças e transformações do cenário atual	49
8.2.2 Era da industrialização clássica.....	49

8.2.3 Era da industrialização neoclássica	50
8.2.4 Era da informação.....	51
8.2.5 As mudanças e transformações na função RH.....	52
8.2.5.1 Relações industriais	53
8.2.5.2 Recursos Humanos	53
8.2.5.3 Gestão de Pessoas	54
8.2.6 Os desafios do terceiro milênio	54
8.2.7 Qualidade de vida no trabalho: recomendações e indicações	55
8.2.8 Crises e condições de vida no trabalho	57
8.2.9 Desafios da modernidade para qualidade	58
8.3 QUALIDADE DE VIDA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	59
8.3.1 Google	59
8.3.1.1 Qualidade de vida	60
8.3.1.2 Educação e tecnologia	61
8.3.1.3 Indicações	61
8.3.1.4 Brinquedos	61
8.3.1.5 Festas	62
8.3.1.6 Bônus	62
8.3.1.7 Pontos negativos	63
8.3.2 SAP Labs Latin America	63
8.3.2.1 Estrutura sustentável	63
8.3.2.2 Perfil inovador	64
8.3.2.3 Múltiplas carreiras	64
8.3.2.4 Premiação	65
8.3.2.5 Pontos positivos	65
8.3.2.6 Pontos negativos	65

9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK APRESENTADO À EMPRESA	66
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	72

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. 111)

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

Nosso primeiro contato com a “Empresa X” aconteceu no dia 28 de março de 2016.

Na ocasião, fomos avisados que a supervisora responsável pela entrevista não poderia nos receber em decorrência de motivo de saúde.

Remarcamos a primeira entrevista para o dia 1^o de abril, momento em que nos foi solicitado manter sigilo sobre a Razão Social, logomarca, endereço, CNPJ e inscrições estadual e municipal da empresa.

Também nos foi explicado que não seria possível obter ou tirar fotos dela.

Concordamos com todas as solicitações feitas e com todos os demais limites apresentados.

Nossas entrevistas foram realizadas em seis encontros que se deram no período de 1^o de abril a 4 de maio.

Todas foram gravadas em áudio, possibilitando-nos o trabalho de transcrição.

Ressaltamos a maneira atenciosa como fomos tratados, mesmo com os contratempos de agenda, em alguns momentos, incompatibilidade entre nossos horários e os horários da responsável pela empresa.

Essa experiência nos foi muito válida no que diz respeito às nossas expectativas acerca do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos por vivenciarmos a aproximação entre a teoria - que adquirimos ao longo do curso - e a prática, que nos era, então, apresentada nessas entrevistas sobre as atividades de uma área de Gestão de Pessoas de uma significativa empresa.

Consideramos essa experiência como sendo algo essencial para a formação acadêmica dos alunos.

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 - de forma interdisciplinar - principalmente nas seguintes disciplinas da grade curricular do curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos:

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

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

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

Segundo Severino (2007, p. 122):

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

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

Trata-se da abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros,

revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

4.5 OBSERVAÇÃO

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

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

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

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

5 EMPRESA

5.1 INFORMAÇÕES GERAIS

Razão Social: denominamos por “Empresa X”, pois foi solicitado o sigilo sobre essa informação.

Nome-Fantasia: informação sob sigilo.

Matriz ou Filial: Matriz.

Endereço: informação sob sigilo.

Número total de colaboradores: 530.

Número total de colaboradores da unidade de negócio estudada: 530.

CNPJ: informação sob sigilo.

Inscrição Estadual: informação sob sigilo.

Inscrição Municipal: informação sob sigilo.

5.2 LOGOMARCA

Por motivo de sigilo, a “Empresa X” não disponibilizou a imagem da logomarca.

5.3 RAMOS DE ATUAÇÃO

Fornecimento de equipamentos e serviços de telecomunicações ópticas para provedores de serviços e empresas.

5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL

Fornecer para o mercado global, de maneira ágil e flexível, soluções em dispositivos, equipamentos e sistemas de comunicações que explorem as potencialidades da camada óptica.

5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL

Ser um dos líderes mundiais no fornecimento de soluções que contribuam para o avanço das comunicações ópticas.

5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Desde a sua fundação, a “Empresa X” busca através de seus valores estabelecer uma base sólida e estável que sustenta o bom relacionamento entre clientes, colaboradores e acionistas, criando assim, um ambiente saudável e promissor em qualquer localidade em que realiza negócios.

5.7 PORTFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Segmentos da “Empresa X”:

- a) Trata-se de uma organização nacional de médio porte que atua no desenvolvimento de tecnologia para o segmento de telecomunicações no Brasil e em outros países.

Serviços da empresa X:

- a) A empresa não permite a divulgação.

5.8 OBJETIVOS

A empresa tem como objetivos:

- a) De curto prazo: expandir, aumentar os negócios, nossos clientes e o nosso faturamento para o mercado externo;
- b) De médio prazo: cada vez mais vender soluções e produtos tecnológicos para empresas em outros países, e em outras localidades;
- c) De longo prazo: tornar-se líder e referência em soluções de comunicações ópticas e de cabos submarinos no mundo, não só Brasil, mais também num nível mundial.

5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO

Segue um modelo de gestão participativa e descentralizada.

Conta com um grupo de acionistas, um conselho administrativo e uma diretoria - com membros estatutários e celetistas -, em que as decisões são compartilhadas, inclusive com os próprios colaboradores, dependendo da complexidade e abrangência das questões a serem resolvidas.

5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A “Empresa X” é uma empresa brasileira fundada em 2001 com sede em Campinas, no Estado de São Paulo.

Foi criada a partir da união do capital de duas renomadas organizações brasileiras (informações sob sigilo). É uma empresa voltada ao desenvolvimento,

fabricação e comercialização de sistemas de comunicações ópticas. A empresa fornece soluções para redes de longa distância, redes metropolitanas e redes de acesso.

Com poucos anos de existência, a “Empresa X” já reuniu uma série de conquistas que a diferenciam no mercado, fruto de produtos focados no *core business* - do cliente, com preços altamente competitivos, amplo suporte técnico local, agilidade no atendimento e um curto prazo de entrega.

Em menos de um ano incorporou à sua linha de produtos equipamentos para transporte de sinais seguindo recomendação OTN (*Optical Transport Network*), equipamentos para extração e inserção de canais reconfiguráveis (*ROADM*), equipamentos agregadores de tráfego multiprotocolo e solução para amplificação óptica para ultra longa distância. Consolidou-se como fornecedora global de soluções customizadas de alta tecnologia, com negócios e representantes na América do Sul, América Central, Europa e Ásia.

5.11 ORGANOGRAMA GERAL

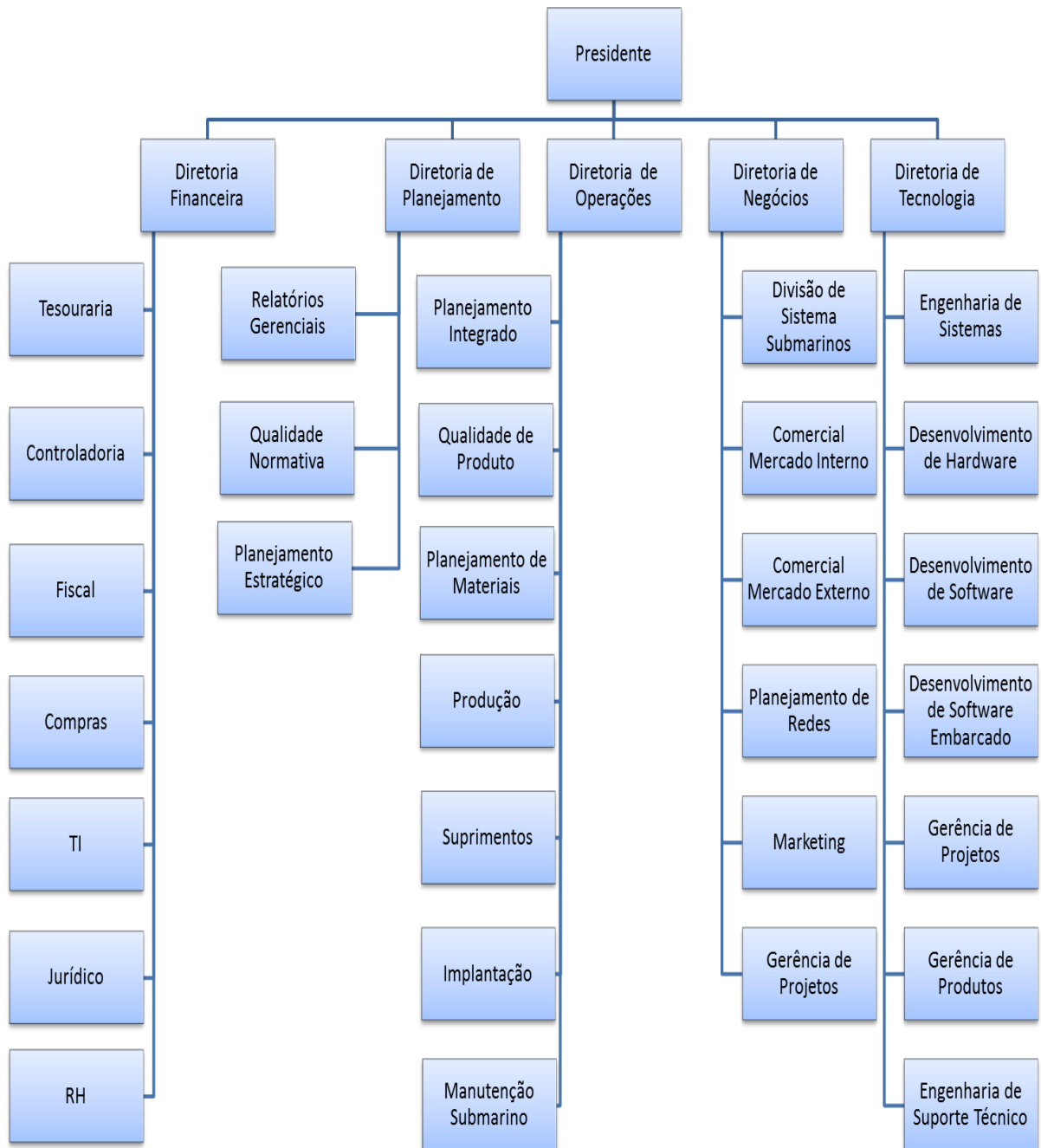


Figura 1 - Organograma Geral da Empresa
Fonte: "Empresa X"

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. 76-79 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A ARH é estratégica. Seu modelo de Gestão de Pessoas é por Competências;
- b) Consegue aperfeiçoar a utilização do tempo para mais rapidamente solucionar os problemas que surgem no dia a dia;
- c) A crise fez com que a “Empresa X” demitisse alguns funcionários, porém, hoje, ainda com a situação de crise que o país enfrenta, está conseguindo readmitir parte dos colaboradores anteriormente desligados e, ainda, contratando novos colaboradores;
- d) Há o reconhecimento de que a função de *Business Partner* é valiosa, mas com devido ao ser porte (médio) e a estratégia de sua ARH, a empresa considera que é uma função que ainda não se faz necessária, pois a atual estrutura de ARH atende às necessidades da empresa e de seus colaboradores.

Aspectos negativos:

- a) Houve uma redução considerável no quadro de colaboradores, porém, por conta da crise política e econômica que o Brasil está enfrentando.

6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Recrutamento e Seleção” de acordo com as informações obtidas das p.80-84 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Há divulgação de vagas nos principais canais de comunicação de massa de Campinas: Empregos RMC, Emprega Campinas, Catho, vagas.com, empregos.com e *LinkedIn*;
- b) Não há busca por informações pessoais dos candidatos nas redes sociais, com exceção do uso do *LinkedIn* (que é uma rede social com informações especificamente profissionais). A empresa opta por avaliar o perfil de personalidade do candidato através de entrevista por competências, testes psicológicos e referências pessoais;
- c) Há vagas abertas para pessoas com deficiências auditivas, visuais e físicas. Todas as pessoas são tratadas de forma igualitária, sem quaisquer discriminações.

Aspectos negativos:

- a) Tanto o processo quanto as ferramentas melhoraram bastante, mas ainda precisa ser uma área mais ágil com relação a entregar os candidatos dentro do perfil desejado e de uma maneira mais rápida, pois o nosso segmento é extremamente dinâmico.

6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Análise diagnóstica do elemento “Integração de Novos Colaboradores” de acordo com as informações obtidas das p. 84-85 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A Empresa X possui um Programa de Integração com duração de dois dias e meio e divide-se em palestras institucionais de diversas áreas, visita a fábrica, e ambientação com o líder;
- b) O novo integrante recebe um formulário onde ele qualifica o tema, o palestrante, o instrutor, os recursos utilizados, o tempo, a qualidade da apresentação e a didática, que será avaliado pelo RH para entender se o programa está sendo assimilado ou não;
- c) A empresa possui manual de integração de novos colaboradores onde é possível acessar sempre que necessário, através da intranet. Também é enviado para o e-mail do novo colaborador.

Aspectos negativos:

- a) Não há ponto negativo.

6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Análise diagnóstica do elemento “Avaliação de Desempenho” de acordo com as informações obtidas das p. 85-89 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) As lideranças aplicam feedbacks periódicos, não precisando aguardar a realização da avaliação anual (formal) para conversar com seus colaboradores sobre seus desempenhos - algo que motiva os colaboradores e obtém melhores resultados tanto deles como das lideranças;
- b) O sistema de avaliação é estruturado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, em que é possível averiguar os resultados que cada

colaborador dá à empresa;

- c) O sistema utilizado permite avaliar de forma justa o desempenho de todos colaboradores, reconhecendo o desempenho e premiando aqueles que realmente merecem. Para o colaborador essa avaliação é um fator de segurança de que a empresa lhe conhece bem, inclusive para justas indicações a promoções entre colaboradores.

Aspectos negativos:

- a) Atualmente o programa de avaliação de desempenho não atende a todas as necessidades da empresa, pois se trata de um processo de avaliação nos sentidos “líder-liderado” e “liderado-líder”. Pode ser melhorado através de sua substituição por um modelo de Avaliação de Desempenho 360º - é a ferramenta mais completa existente;
- b) A liderança como um todo não está preparada para conduzir essa avaliação, para dar receber ou transmitir um bom feedback;
- c) O gestor precisa deixar mais para claro para o colaborador os planos de ação para que ele melhore as competências que são negativas ou fracas naquele momento e dentro destes planos estabelecer metas para os próximos meses e anos.

6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Análise diagnóstica do elemento “Treinamento e Desenvolvimento” de acordo com as informações obtidas das p. 89-96 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) O monitoramento dos processos de Treinamento e Desenvolvimento é informatizado;
- b) Quando o colaborador sente necessidade de receber um treinamento específico, a empresa busca uma melhor maneira de atendê-lo;

- c) Os programas de treinamento e desenvolvimento são adaptados para pessoas com deficiência.

Aspectos negativos:

- a) Não há um programa específico de Treinamento e Desenvolvimento, o treinamento somente é aplicado quando há necessidade;
- b) Não utiliza Trilhas de Aprendizagem;
- c) Não investe em projetos que desenvolvam a aprendizagem dos colaboradores;
- d) Não há um programa específico para formação inicial de liderança.

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 da p. 96 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) O sistema de descrição de cargos é estruturado e atualizado pelo modelo de Gestão de Pessoas por Competências;
- b) A descrição de cargos é estruturada em vários componentes, sendo todo seu conteúdo bem descrito e detalhado;
- c) É atualizada anualmente;
- d) É alinhada ao levantamento das necessidades para treinamento.

Aspectos negativos:

- a) Devido à falta de experiência de alguns líderes/gestores em trabalhar com sistema de gestão por competências, acabam permitindo que seu relacionamento pessoal com os colaboradores interfira na avaliação das competências dos mesmos;

- b) O sistema ainda não é informatizado;

A Empresa X ainda não possui junto a Datasul os módulos de carreira, cargos e salários.

6.7 REMUNERAÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Remuneração” de acordo com as informações obtidas das p. 97-98 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A ARH passa *feedback* aos líderes quando algum colaborador está há muito tempo estagnado em uma mesma função e não existe progressão de salário e de cargo;
- b) Há um programa de distribuição de resultados, denominado “PL”, em que 15% do lucro são distribuídos de forma igualitária entre os colaboradores;
- c) É feita frequentemente pesquisa salarial para ajustar seu sistema de remuneração;
- d) A empresa tem mediana salarial acima do mercado na atualidade.

Aspectos negativos:

- a) Não há premiação por sugestões para melhorias dadas pelos colaboradores.

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.98-99 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) O programa de Gestão de Plano de Carreira é informatizado, favorecendo para que as decisões sobre encarreiramento sejam sempre justas;
- b) Promoções são atribuídas por meritocracia, ou seja, pela competência que o colaborador desenvolve, por merecimento;
- c) Há oportunidade para ascender á cargos de liderança por meritocracia (desenvolvimento de competências);
- d) A Empresa X trabalha com jovens aprendizes e estagiários. O índice de efetivação chega a 30% para jovens aprendizes, e 90% para estagiários.

Aspectos negativos:

- a) Não há um programa específico para retenção de talentos;
- b) A empresa não trabalha com trainees, pois não há um programa específico para essa função;
- c) Não utiliza *Job Rotation*.

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. 100-104 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa oferece convênio médico Unimed, convênio odontológico Uniodonto, plano de previdência privada, convênio farmácia, PL (distribuição de lucros), vale refeição e alimentação, ônibus fretado para a cidade de Campinas e o selo para estacionamento na empresa;
- b) Os benefícios são oferecidos a todos os colaboradores sem distinção de cargos e hierarquias;

- c) As palestras sobre qualidade de vida, nutrição e segurança do trabalho são escolhidas pelos colaboradores e pela empresa.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não possui Programas de Saúde e Qualidade de Vida e benefícios específicos para colaboradores mulheres;
- b) A empresa não possui programas específicos para estimular a Saúde e a Qualidade de Vida dentro e fora do trabalho, pois a crise econômica atual afetou negativamente na possibilidade de investir recursos voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

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. 104-108 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa X tem um mapeamento por competências na qual avalia o perfil de cada gestor, e identificam se sua gestão é mais técnica ou voltado para gestão de pessoas ou técnico, traçando assim um treinamento e desenvolvimento para cada necessidade;
- b) Para as lideranças que apresentam um bom desempenho no seu trabalho como gestor é reconhecido através de promoções, cursos voltados para liderança, MBA e inglês, desta forma valoriza e reconhece o trabalho de cada líder;
- c) A comunicação com alta administração, gerentes e líderes acontecem periodicamente, e as informações tratadas em reunião e repassadas por cada líder a suas equipes, fortalecendo a comunicação da empresa;

- d) A cooperação de todos colaboradores com o trabalho em equipe é eficaz, pois o clima em cada setor é excelente, tornando assim um ambiente agradável de trabalhar.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não possui um canal confidencial interno, em que o colaborador possa dar sua opinião a respeito da empresa, departamento e liderança;
- b) Há falta de comunicação eficaz e de bom relacionamento interpessoal entre alguns líderes e colaboradores.

6.11 GESTÃO GERACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Gestão Geracional” de acordo com as informações obtidas das p. 108-109 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A Empresa sempre trabalha a melhoria de comunicação, empatia, resiliência e flexibilidade. Independentemente da geração à qual pertence o colaborador, é tentado sempre conscientizar que a diversidade é algo saudável para cultura organizacional e em geral;
- b) No dia a dia, através de orientações para a liderança, estimula-se a diversidade de conhecimentos advindos de colaboradores de diferentes idades. Os líderes sabem e são sempre lembrados que é preciso, cada vez mais, trabalhar com o melhor de cada geração, o melhor de cada idade e com o melhor de cada experiência.

Aspectos negativos:

- a) A empresa lida com colaboradores de diversas gerações de modo ético e participativo, porém, não há um programa formal de Gestão Geracional;
- b) Há conflitos devido à diferença culturais e de interesses e objetivos que envolvem problemas de relacionamentos geracionais;
- c) Existiu um programa de desenvolvimento de liderança que se chamava *Dekole* para preparação dos líderes.

6.12 DIVERSIDADE

Análise diagnóstica do elemento “Diversidade” de acordo com as informações obtidas da p. 109 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A Empresa adota uma Política de Gestão de Pessoas embasada na valorização da diversidade;
- b) Há valorização da diversidade e há punição para os colaboradores que não se adequam a esses valores;
- c) Quando a empresa contrata ou desenvolve as competências de uma pessoa deficiente, ela recebe tratamento igual ao de um colaborador que não tem deficiência.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não tem uma política formal de inclusão social de pessoas com deficiências;
- b) Não utiliza programas formais que valorizem diretamente a diversidade.

6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Clima Organizacional” de acordo com as informações obtidas da p. 110 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A Pesquisa do Clima Organizacional é realizada duas vezes ao ano com apoio da “Great Place to Work”, que é uma empresa de consultoria bem conceituada;
- b) A pesquisa é anônima e os colaboradores se sentem bem à vontade para respondê-la;
- c) A ARH faz entrevista de desligamento de colaboradores, sendo uma das formas pela qual se podem obter informações importantes sobre o clima organizacional;
- d) Na concepção da ARH, sempre há a possibilidade de melhoria na elaboração das perguntas da Pesquisa de Clima Organizacional, sendo ela, portanto, flexível a novas necessidades da empresa.

Aspectos negativos:

- a) Não há caixa de sugestões de colaboradores.

6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Análise diagnóstica do elemento “Responsabilidade Social” de acordo com as informações obtidas das p. 111 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa tem parcerias que apóiam a sustentabilidade dentro da comunidade e apóiam algumas organizações não governamentais. Exemplos, campanhas internas para o colaborador consumir com mais consciência energia elétrica e água, campanhas de arrecadação de agasalho, pilhas, eletrônicos para realização de doação ou reaproveitamento;
- b) A Empresa tem um “Programa de Excelência”, onde realiza o mapeamento de processos de indicadores e de metas obtendo uma melhoria na qualidade.

Aspectos negativos:

- a) A empresa tem parcerias, mas não tem um programa muito bem estruturado;
- b) A empresa não possui ainda um programa para inovação na produção de bens e/ou prestação de ser.

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

7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SELEÇÃO DO ELEMENTO

Nossa equipe escolheu como tema para elaboração do plano de sugestões para melhoria a “Melhoria da Qualidade de Vida”.

Nossa escolha recebeu aprovação imediata da ARH da “Empresa X”.

Percebemos haver uma grande necessidade dos colaboradores da área de Tecnologia da Informação em equilibrar melhor seu tempo entre vida pessoal e vida profissional.

Muitos deles continuam seu trabalho mesmo após o final do expediente, em suas residências, até mesmo nos finais de semana ou em viagens com a família, ocasiões em que o colaborador deveria dedicar seu tempo de descanso e lazer a si próprio e à sua família.

Tais comportamentos acabam ocasionando stress ou doenças ocupacionais, sendo motivos, inclusive, para afastamentos do trabalho.

Investir em melhoria da Qualidade de Vida de seus colaboradores é algo muito benéfico tanto para eles como para a empresa.

7.2 PROPOSTA DE MELHORIA DA EQUIPE COM BASE NO GOOGLE E SAP LABS

Segundo análise da teoria das empresas Google, Sap Labs e dos materiais coletados, a nossa sugestão de melhoria é:

- a) Reembolso para aulas de pilates e para quem frequenta academia, drenagem linfática.
- b) Realizar uma pesquisa entre os colaboradores a fim de identificar qual tipo de palestra eles gostariam de ouvir;
- c) Conscientizar a todos os funcionários através de banners, cartazes e

- palestras dos benefícios da atividade física para a vida de cada um;
- d) Oferecer uma mesa de frutas em dias alternados da semana como uma alternativa às bolachas e salgadinhos (*fast food*) como lanches do meio da manhã e da tarde;
 - e) Criação de um canal específico, incentivando um programa de saúde e qualidade de vida voltada para as mulheres, com o objetivo de aumentar a consciência delas com relação à importância da atividade física;
 - f) Parceria com o Clube Telecamp incentivando a qualidade de vida, através de atividades como yoga, hidroginástica, natação, futebol.
 - g) Ginástica laboral e quick massagem visando à promoção da saúde do colaborador;
 - h) Cinemas, teatros, festas tradicionais e temáticas, *happy hour*;
 - i) Incentivar o trabalho voluntário;
 - j) Preparar os funcionários que estão para se aposentar com qualidade de vida, verificando estão realmente preparados para enfrentar esta nova fase da vida.

7.3 PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA DA EMPRESA DE CONSULTORIA

Apresentam-se algumas medidas e procedimentos para prevenir e melhorar a QVT dos colaboradores dentro das organizações.

Faz-se necessário a criação de mecanismos e ferramentas para melhorar a QV dos colaboradores e o RH dispõe de ferramentas para convocar e motivar todos a participarem do processo e implantações que podem ser criadas e aplicadas como métodos preventivos, proporcionando assim uma melhora no ambiente de trabalho.

Inicialmente podem-se criar ferramentas como: caixinha de sugestões, murais e jornais, colocadas em pontos estratégicos dentro da empresa para incentivar a participação da equipe com idéias e sugestões. Essas ações ajudam a melhorar o clima e a dar maior visibilidade para a opinião dos colaboradores, estabelecendo-se um canal de acesso.

Outra sugestão primordial no início do Programa de QVT é a sensibilização dos empregados com campanhas de explicações sobre condutas e postura para melhorar o bem-estar de todos.

Implantar um programa de (QVT) dentro da proposta de Limonji-França em seus conceitos das quatro dimensões (BPSO) Biológico, Psicológico, Social e Organizacional para valorizar e motivar os empregados.

Dentro da dimensão biológica sugerem-se hábitos mais saudáveis como acompanhamento no restaurante de alimentação mais controlada com menos teor de sal e calórico com mais ingestão de fibras e verduras. *Quik Massage* disponibilizado através de um agendamento com o RH e ginástica laboral todos os dias antes e depois do início das atividades.

Olhando para o fator psicológico, busca-se uma melhora na autoestima e nas emoções, através de convênio com psicoterapeutas e grupos de auto-ajuda, principalmente quando diagnosticado algum tipo de dependência química (tabagismos, álcool, drogas) e psíquica (depressão, ansiedade, estresses).

Na dimensão social estimulando um bom relacionamento com os superiores, subordinados e pares, podem-se criar eventos participativos como passeio ciclístico, caminhada ou corrida de integração, festas comemorativas como (junina, natal, dia das crianças). Outra opção é o de convênio com clubes na cidade ou se possível a criação de um grêmio na própria empresa.

Por último na dimensão organizacional, melhorando o clima organizacional propõe-se inicialmente uma pesquisa de clima para se obter qual ponto é mais crítico dentro da organização. Pode-se propor um plano de carreira, treinamentos de capacitação sobre temas importantes como liderança, motivação e trabalho em equipe.

Devem-se criar também ações de participação como programas de atividades culturais, com descontos em teatros, cinemas e shows.

A criação de uma sala de recreação com jogos de pingue-pongue, sinuca, TV e biblioteca próximo ao restaurante pode ser uma boa opção para a integração dos colaboradores.

O investimento neste contexto representa um bom negócio em termos econômicos, pois, minimizam os custos de um lado e de outro uma melhora da produtividade, da qualidade e do comportamento de ambos.

Para mudar essa situação é necessário o RH trabalhar os gestores com normas de boa conduta, ética e de boa convivência podendo assim influenciar no comportamento deles.

Para a organização representa uma melhora na relação com o empregado, não correndo o risco de perdas com indenizações e diminuição dos lucros, a produtividade e a qualidade dos serviços tem uma grande melhora, porque o estado social do empregado no ambiente do trabalho tem um avanço considerável.

7.3.1 ORÇAMENTO CONSULTORIA

O valor de investimento para melhoria é R\$ 2.000,00 (dois mil reais).

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

8.1 QUALIDADE DE VIDA

8.1.1 Conceito

Segundo Chiavenato (2008, p. 487-488), o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi elaborado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos.

Para ele, o conceito de QVT refere-se às preocupações com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades.

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho, essa qualidade implica em profundo respeito pelas pessoas.

Para poder alcançar níveis mais elevados de QVT as organizações precisam de pessoas motivadas que participem de todos os trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Como diz Claus Möller (apud CHIAVANETO 2008) consultor dinamarquês, “Coloque os empregados em primeiro lugar e eles porão os consumidores em primeiro lugar”.

Quando a organização investe no colaborador ela está investindo indiretamente no cliente.

A QVT é complexa e envolve vários fatores, tais como:

- a) A satisfação com o trabalho executado;
- b) As possibilidades de futuro na organização;
- c) O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- d) O salário percebido;
- e) Os benefícios recebidos;
- f) O relacionamento humano dentro da equipe e da organização;
- g) O ambiente psicológico e físico de trabalho;

- h) A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões;
- i) As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

A QVT envolve vários aspectos relevantes para a produtividade individual e grupal, o desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes. Se a qualidade de vida for pobre, conduzirá o empregado a insatisfação, a má vontade, e a baixa produtividade. Quando a QVT é elevada, conduz a um clima de confiança e respeito no qual as pessoas tendem a aumentar sua produtividade. Portanto a QTV não é determinada apenas pelas características individuais e sim por todo um conjunto de fatores no qual ela é relacionada, melhorando a ociosidade e os modelos de QVT.

Segundo Souza e Fontes (2010, p.188):

QVT diz respeito à renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos; justiça nas recompensas.

A QVT visa a proporcionar maior humanização do trabalho, viver com qualidade de vida é saber manter o equilíbrio no dia-a-dia, procurando sempre melhorar o processo de interiorização de hábitos saudáveis, aumentando a capacidade de enfrentar pressões e dissabores e vivendo de modo mais consciente e harmônico em relação ao meio ambiente, às pessoas e a si próprio.

De acordo com Gutierrez, Gonçalves e Vilarta (2005, p.12-13), QVT na empresa visa a promover condições adequadas no local de trabalho, a partir de concepção ampla da vida do ser humano, através de gerenciamento correto dos diferentes domínios do campo de pesquisa e intervenção. Este processo depende da articulação entre práticas tradicionais das políticas de Relações Humanas e Medicina do Trabalho na empresa com outras práticas inovadoras e recentes.

Conforme Pires (2007, p.13-14), a QVT é a essência intangível das coisas, algo que não pode ser medido. Por analogia podemos conceituar QVT como um estado de satisfação decorrente da realização progressiva dos nossos desejos mais elevados. Em duas palavras, ter uma boa qualidade de vida é ser feliz.

Segundo Gutierrez e Vilarta, (2007 p. 11-13) o estudo de QVT constitui um campo recente, multidisciplinar e com vocação normativa. Esta observação é

bastante difundida, mas nem sempre as pessoas prestam atenção as suas reais consequências.

Neste sentido a sua multidisciplinaridade deve ser vista na perspectiva de uma área que, partindo originalmente das pesquisas e intervenções em saúde pública, vai incorporando contribuições de outras áreas como a psicologia, sociologia ou a política, onde a característica mais original é uma relativa subjetivação da percepção individual do bem – estar em suas diferentes acepções, não só de saúde física, as também no que concerne a aspectos como integração social, vida familiar, realização profissional, etc. Por ser original da área de saúde é natural encontrar, sua construção, uma vocação normativa, ou seja, que apresente propostas de intervenção concretas objetivando viabilizar mudanças na realidade imediata que a aproximem de uma situação melhor, pelo menos no sentido daquilo que a área percebe como melhoria para as condições de vidas das pessoas.

Neste contexto, o instrumento de avaliação (questionário) Organização Mundial da Saúde (OMS), WHOQOL-bref, independente das críticas que sobre serem merecidas ou não, constitui um ponto de convergência das práticas e das reflexões no campo. Sua utilização permite uma sistematização minimamente coerente dos dados e aponta para intervenções a partir de domínios e facetas, que embora estejam evidentemente interligadas possuem especificidade própria. Isto significa dizer que, neste momento, acreditamos que utilização do WHOQOL-bref traz mais benefícios do que riscos. Feita esta ressalva, cabe apontar que a sua aplicação no campo da empresa sofre uma limitação distinta, já que ele foi concebido tendo em mente a aplicação em populações numa perspectiva de saúde pública. As organizações burocráticas, e as empresas em particular, possuem historicamente, lógicas de funcionamento e cultura distintos. A implantação de programas de melhorias de vida, nestes cargos, para obter sucesso, deve levar em conta o que é constitutivo da empresa, que a torna diferente dos outros espaços de sociabilidade.

8.2 MUNDO DO TRABALHO X QUALIDADE DE VIDA

8.2.1 As mudanças e transformações do cenário mundial

Chiavenato (2008, p.34) explica que, desde que o velho Adão resolveu atropelar as recomendações do Criador, o trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano. Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é o escravo de quem, quem é o denominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. E é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar das mudanças que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Nesse sentido podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. A visão das características de cada uma delas permitir compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.

8.2.2 Era da industrialização clássica.

Chiavenato (2008, p. 34-36) menciona que após a revolução Industrial que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX. Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados.

Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. A teoria clássica da administração e o modelo burocrático surgiram como a medida exausta para as organizações dessa época. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção de *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica para alcançá-la e era necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra pra permitir escalas de produção maiores e a custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanístico típico da lógica do sistema fechado. A cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

8.2.3 Era da industrialização neoclássica

Segundo Chiavenato (2008, p.36-37) é o período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. A velocidade da mudança aumentou gradativamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, dando ênfase a competição entre as empresas.

A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi remanejado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das

Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria de Sistemas e no seu final, a Teoria da Contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornaram-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galhos para repetir e reavivar a velha e tradicional organização funcional foi a resposta das organizações. A abordagem matricial visava a conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade. De fato, a organização matricial promoveu uma melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentava. Entretanto, as suas vantagens foram aproveitadas através da posterior divisão e decomposição das grandes organizações em unidades estratégicas de negócio para torná-las mais bem administradas, mais ágeis e mais próximas do cliente.

8.2.4 Era da informação

Chiavenato (2008, p. 37-39) aponta que, desde 1990, vivemos na era da informação. A televisão, celular, computador entre outras tecnologias transformaram o mundo numa aldeia global, contribuindo ao surgimento da globalização da economia. Assim a economia internacional transformou-se em economia mundial e global.

Dando início a uma competitividade mais intensa e complexa entre as organizações. O mercado de capitais corria os continentes em segundos procurando novas oportunidades de investimentos. A rapidez nas negociações faz a diferença entre as organizações tendo visto que todas têm acessos às informações em tempo real. O conhecimento passou a ser mais importante que o dinheiro desde que

saibam como usá-lo e aplica-lo, tornando-o útil e produtivo. É a era do conhecimento, do capital humano e intelectual.

Kiernan (apud CHIAVENATO, 2008) lembra das seguintes megatendências com a chegada da era da informação:

- a) Estão eliminando fronteiras políticas e organizacionais;
- b) Traz uma nova visão cosmopolita do mercado global;
- c) A substituição do trabalho manual para o trabalho do conhecimento, da informação;
- d) A diferença da economia global para a economia virtual nas transações mundiais;
- e) O reequilíbrio geopolítico: chega ao fim a hegemonia dos países da OCDE, e no Sudeste da Ásia está só começando;
- f) A incapacidade dos governos nacionais em controlarem seus próprios destinos político-econômicos;
- g) A convergência setorial e industrial: com o crescimento da sociedade civil torna-se difícil a separação dos setores públicos e privados;
- h) O surgimento de novas organizações com equipes interdisciplinares, o crescimento de acordos estratégicos, empresas virtuais, e mega concorrência entre indústrias rivais como a automobilística e de chips de computadores;
- i) A substituição de empresas de grande porte para menores, mais ágeis;
- j) O aumento geométrico e a crescente preocupação ecológica.

Para Kiernan, essas mega tendências criaram a elevação exponencial na velocidade, na complexidade e na imprevisibilidade da mudança.

8.2.5 As mudanças e transformações na função de RH

Segundo Chiavenato (2010, p. 41-42) a era da Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação, que ocorreram ao longo do século XX, trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das

organizações, cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, a mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

Ao longo das três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

8.2.5.1 Relações Industriais

Na Industrialização Clássica surgem os antigos departamentos de pessoal, e logo depois surgem os departamentos de relação industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer com que as exigências legais sobre o emprego fossem cumpridas, como por exemplo, admissão através de contrato individual, anotações em carteira de trabalho, contagem de férias, etc. Logo depois, os departamentos de relações industriais assumem o mesmo papel agregando outras tarefas como, relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos, as relações industriais se ajustam a atividades operacionais e burocráticas. As pessoas são consideradas acréscimo das máquinas e fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando assim o conceito de mão-de-obra.

8.2.5.2 Recursos Humanos

Na Industrialização Neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos quem sucedem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas os departamentos de recursos humanos desenvolvem funções operacionais e táticas, também cuida do recrutamento, seleção, remuneração, relações trabalhistas e sindicais, etc.

8.2.5.3 Gestão de Pessoas

Na Era da Informação, surgem às equipes de gestão com pessoas, que substituem os departamentos de recursos humanos. As práticas de RH são envidas aos gerentes de linha em toda a organização, os mesmos passam a serem os gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas são terceirizadas. Com as equipes de RH livres de atividades operacionais, começam a proporcionar consultoria interna visando o futuro e o destino da organização e seus membros. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização, tomando decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas, alcançam resultados que foram negociados e buscam satisfazer as necessidades e expectativas do cliente. Na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

8.2.6 Os desafios do terceiro milênio

Para Chiavento (2008, p. 42), o terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo do negócio ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. E eles querem, por seu lado, o apoio e suporte da ARH.

8.2.7 Qualidade de vida de trabalho: recomendações e indicadores

Segundo França e Rodrigues (2011, p. 160-167) Dejours (apud FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 160), (1994, em palestra na fundação Getúlio Vargas na cidade de São Paulo), assinala um curioso aspecto do trabalho, que revela uma aparente contradição: “Não existe trabalho sem sofrimento”. Essa frase assemelha-se aquelas que revelam determinadas facetas da realidade difíceis de ser aceitas, porque são penosas e a tendência usual da sociedade é negá-las. Com essa colocação, Dejours ameaça uma utopia, mas revela uma verdade! Da mesma forma que não existe vida sem medo, aquele que nega este sentimento, que afirma não ter medo, ou está mentindo para si ou para os outros. O trabalho, mesmo aquele que motiva e gratifica, quando realizado com afinco, exige esforço, capacidade de concentração, de raciocínio, implica desgaste – físico e/ou mental. Em geral, implica uma série de exigências que só se consegue cumprir com a capacidade de renúncia (em face de outras possíveis escolhas) e obedece a determinações externas à pessoa; muitas vezes, irrita e aborrece (isto também acontece na relação com nossos filhos – pais ou amigos -, mas nem por isso deixamos de amá-los). Diante dessa característica contraditória, a grande questão que se põe é: Como se defender dos possíveis maléficos provocados pelo trabalho?

Jamal (apud FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 160 - 161) recomenda que trabalhadores que apresentem padrão de personalidade tipo A ou, como ele propõe pessoas propensas a reagirem de forma mais intensa aos estímulos estressantes no ambiente de trabalho, devem receber especial atenção, por meio de: realização de programas sistemáticos de educação sobre os perigos, notadamente sobre os riscos a que estão expostos em função de suas características e do desenvolvimento de programas para detecção de outros níveis de *stress*; e de *distress*. É importante que os empresários e gerentes atentem para esse fato, pois a tendência é a inversa, ou seja, de estimular ambientes e pessoas para que apresentem tal comportamento, pois acreditam, erroneamente, que o alto nível de *stress* é positivo para administrar a organização. Cabe às pessoas situadas na posição de chefia diagnosticar e tomar medidas administrativas que minimizem o quanto possível às situações de *stress* no trabalho.

Kertesz e Kerman (apud FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 161) apresentam, de forma esquemática e aparentemente simples, um modelo operatório para avaliação e manejo do *stress*. Chamam-no de Hexágono Vital, visto que corresponde á análise de seis aspectos que revelam o estilo de vida de uma pessoa:

- a) Alimentação;
- b) Atividade física regular;
- c) Tempo de repouso adequado;
- d) Espaço para lazer e diversão;
- e) Trabalho que contenha a possibilidade de realização;
- f) Inserção em um grupo social (de apoio).

Algumas pessoas “esquecem” que a vida não tem maior valor porque sofrem ou se preocupam muito, chegando a sentir-se culpadas quando não estão envolvidas com atividades a que chamam de “produtivas”. Afinal, não seria produtivo cuidar da própria saúde? Não temos a obrigação nem o destino inexorável de nos tornar *workaholics*; no fundo esse comportamento do vício no trabalho é uma defesa contra a própria angústia. Trabalhando com executivos, tivemos a oportunidade de perceber que poder relaxar é, muitas vezes, uma questão da pessoa permitir-se ou não colocar-se nesse estado. È, claro que, se a pessoa não reconhece essa necessidade, talvez por imaginar que não lhe é importante, ou então por acalantar o sonho inconfessável de que pode tornar-se um super-homem, muito poucos podem fazer para ajudá-la.

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos, de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental, social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

A origem do conceito está ligada às condições humanas e éticas do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre o trabalho contratado e a retribuição a esse esforço com suas implicações éticas e ideológicas até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Nos últimos anos, os movimentos sociais e a escola francesa, especialmente com Dejours (apud FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 166) 1987, têm trazido novas leituras sobre a condição humana no trabalho pela análise da psicopatologia no

trabalho. Chanlat (apud FRANÇA e RODRIGUES, 2011, p. 166 - 167) 1996 consolidou e organizou, com outros autores, as dimensões esquecidas na organização: a inveja, o tempo, a antropologia, a comunicação, o símbolo.

Em termos de movimentos mundiais, as missões que envolvem preservação ambiental e promoção do estilo de vida nas empresas, movimentos preventivos e sindicais e a universalização do direito à saúde potencializam o direito à qualidade de vida, como indispensável à vida moderna.

A realidade gerencial no Brasil tem mostrado que, na prática, Qualidade de Vida no Trabalho tem sido compreendida de forma parcial e incompleta. A atuação da qualidade voltada para pessoas frequentemente traz um referencial assistencialista, algumas vezes benemérito, ou, simplesmente, ações gerenciais ignoram Qualidade de Vida no Trabalho nas políticas e processos das empresas ou reparação de aspectos humanos e ambientais que neutralizam riscos na condição de trabalho.

8.2.8 Crises e condições de vida no trabalho

Segundo França e Rodrigues (1996 p. 167-168) nas últimas décadas a busca de competência e a modernização têm levado a adoção dos mais diversos tipos de estratégias e programas de qualidade. Em quanto à qualidade busca a satisfação total do cliente, ela também amplia toda a lógica organizacional, essas mobilizações abrem recursos e estratégias para cada empresa, mas tudo isso exige uma atitude atenta e capacitada, obtidas pelo ser humano que age, pensa e sente.

O trabalho era realizado exclusivamente para gerar um produto imediato, as perdas eram depois compensadas, era a lógica do empurrar com a barriga, ou seja, jogar lixo no quintal do vizinho. Nesse jeitinho de gerenciar o que se tinha era um grande desperdício de recursos, tempo e especialmente, talento.

A sociedade moderna tem condições de vida que demandam muitas exigências individuais sociais, econômicas, culturais e políticas. Alimentação regular, selecionada, tratada e balanceada, necessidade de locomoção por meio de máquinas, os automóveis. Capacitação profissional e educacional, em mercados de trabalho, gerando de um lado falta de especialistas e de outro, desempregados ou

subempregados, distantes da elite da nova classe trabalhadora. O objetivo é simples, viver mais e melhor.

8.2.9 Desafio da modernidade para qualidade

Para França e Rodrigues (2011, p. 168-171), a modernização das empresas que buscam competitividade, nacional e internacional, tem levado a mudanças radicais em sua estrutura, como por exemplo, a redução dos níveis hierárquicos e das terceirizações.

Vive-se a “era da qualidade”, do cliente em primeiro lugar, para garantir a sobrevivência da organização, diante da concorrência acirrada, do marketing agressivo e dos consumidores mais exigentes. Diante dessas pressões as pessoas nas empresas precisam estar mais fortes, porque as pressões também são fortes.

A saúde sinaliza os limites de resistência física, mental e de relacionamentos das pessoas nesses processos de esforços contínuos de profissionalização. Quando o stress e suas consequências surgem não é apenas uma expressão de doenças, e sim uma sinalização de que pressões externas precisam ser compreendidas e gerenciadas para se ter bem-estar e desempenho adequado no trabalho. A compreensão desses sintomas pode significar aspectos organizacionais e pessoais importantes, no entanto, o significado que parece mais oportuno é a consciência de que cada sintoma é um sinal de alerta para a revisão das condições de vida no trabalho. O stress passou a ser um potente indicador de como está o nível de tensão organizacional e pessoal.

Essas propostas, com ênfase na qualidade de vida, criaram buscas de programas e gestões focadas na atitude da qualidade dentro das empresas, e também construíram novos parâmetros, refletindo-se na ética das relações do trabalho. Esses ajustes foram obtidos através de grandes contradições e riscos, decorrentes de problemas operacionais e de diversos tipos de resistência, mudança e negação de evidências.

Arriscar e modificar todo um sistema produtivo, e assumir alta responsabilidade sobre a carga de desafios, são ações que comprometem imediatamente a tão buscada qualidade de vida no trabalho.

Qualidade de vida pode ser interdependente da política de qualidade, muitas vezes as ações que fazem parte de políticas e objetivos organizacionais diferentes aparentemente são conflitantes entre si, porém o que se constata com evidencia é que para atingir um novo nível de desempenho organizacional e profissional, uma não sobrevive sem a outra.

Qualidade de vida é antes de tudo uma nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitivamente com bem-estar. A qualidade de vida no trabalho combinada com programas de qualidade, compromissos com a inovação, resgatando talentos, limites e necessidades humanas, consolida a cultura da competitividade.

8.3 QUALIDADE DE VIDA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Apresentamos, a seguir, alguns elementos relacionados à Qualidade de Vida utilizados por duas empresas de Tecnologia em Informação - Google e SAP Labs Latin America - que fazem parte de suas políticas de Gestão de Pessoas.

8.3.1 Google (AS MELHORES..., 2013)

A sede da empresa é um prédio ecologicamente correto e inteligente.

A Cultura Organizacional é de trabalho informal, colaborativo, participativo e descontraído (patinete, rede para tirar cochilo, bate papo em pufes e poltronas, instrumentos musicais, bilhar e outros jogos).

É a cara da Geração Y.

Seus colaboradores têm elevada autoestima por terem passado pelo longo e afunilado processo de seleção e por fazerem parte dos “feras” da Google.

Há a abertura dada a todos de opinar e participar da criação de novos produtos.

Há acesso direto às lideranças (inclusive chefe do chefe).

A Comunicação Organizacional é eficiente e eficaz.

Há verbas de destinadas para colaboradores fazerem *happy hour*.

Os engenheiros têm 20% do horário (1 dia da semana) para se dedicar a inovações não diretamente relacionadas ao próprio trabalho.

Há possibilidade de expatriação: oportunidade de aprendizagem e trabalhar no exterior com grande chance de ser atendida (o Banco de Vagas é globalizado).

8.3.1.1 Qualidade de vida

- a) Plano de saúde e benefícios iguais para todos (do *Noogler* - “novatos” no Google - ao presidente);
- b) Previdência privada com contribuição compartilhada (sendo optativa a contribuição da parte do colaborador);
- c) Reembolso por consulta com médico fora do plano de saúde;
- d) Reembolso para participar de grupos de caminhada;
- e) Reembolso para aulas de pilates no escritório e para academia;
- f) Reembolso para drenagem linfática e massagem;
- g) Reembolso anual para cobrir gastos com óculos e lentes oculares;
- h) Quem completa 30, 35, 38 e 40 anos ganha *checkup* grátis no Hospital Sírio-Libanês (São Paulo – SP) ou no MDM (Belo Horizonte – MG);
- i) *Flex time* para todos os colaboradores, mas com metas agressivas;
- j) Academia na sede ou reembolso para quem a frequenta fora;
- k) *Baby Bonding Benefit*: papais e mães ganham reembolso de R\$ 900 para gastar com qualquer serviço que ajude a família há passar mais tempo com o bebê;
- l) Auxílio-Paternidade de 1(um) mês com bônus de 1(um) salário mínimo;
- m) Estacionamento gratuito;
- n) Ir para o trabalho de bicicleta acumula pontos que são revertidos para beneficiar entidades assistenciais;
- o) Incentivo ao trabalho voluntário: 1 (um) dia de trabalho anual é doado para entidades beneficentes; atividade voluntária de 1 hora vale U\$ 10 a mais na remuneração.

8.3.1.2 Educação e Tecnologia

- a) Educação Corporativa, *Leader–Coach*, *Coaching*, *Mentoring*, Avaliação de 360°, Encarreamento Global;
- b) Reembolso de educação e incentivo a treinamento de R\$ 16 mil por ano independentemente de tempo de serviço no Google (R\$ 12.800 para cursos relacionados ao trabalho que executa no Google e R\$ 3.200 para cursos não relacionados ao Google para aumentar o capital cultural do colaborador);
- c) Notebook de presente na admissão, da marca escolhida pelo recém-contratado;
- d) Incentivo de uso de todas as formas de comunicação: texto, voz e vídeo;
- e) Ajuda de custo de R\$ 112 para pagar a internet em casa e móvel;
- f) No Natal a equipe ganha *smartphones*.

8.3.1.3 Indicações

- a) Processo de seleção que demora dois meses é muito exigente, por isso, a empresa incentiva cada funcionário a indicar conhecidos;
- b) Se o candidato for contratado, quem fez a indicação ganha um prêmio de R\$ 5 mil.

8.3.1.4 Brinquedos

- a) Antes do primeiro dia de trabalho, o novato (*Noogler*) recebe: integração e intenso treinamento; “padrinho” ou “madrinha” para integrá-lo à empresa; em casa, um kit de boas-vindas com camiseta, boné, adesivos, meias, chaveiros, chinelos, canetas dentro de uma *ecobag* customizada; e-mail corporativo; um notebook com o sistema operacional de sua escolha

(*Windows, Mac ou Linux*); *happy hour* com o presidente; ações do Google; autorização para gastar R\$ 100 na decoração da baia (a personalização da mesa de trabalho é incentivada);

- b) O recém-chegado tem ainda R\$ 250 para gastar na loja virtual da empresa, na compra de blusões, mochilas, cubos mágicos e camisetas;
- c) Desconto de 20% nos produtos da loja Google.

8.3.1.5 Festas

- a) O Google é uma empresa festeira;
- b) Comitê de Cultura e Diversão se encarrega de propor atividades diversas;
- c) Há noites de cinema, festas tradicionais e temáticas, *happy hour* dentro da empresa (tradição no Google ao redor do mundo).

8.3.1.6 Bônus

- a) Salários fixos acima da média paga pelo mercado (revisados anualmente), *stock options* (ações por meritocracia), forte cultura de remuneração variável por meritocracia;
- b) *Peer Bônus*: bônus concedido pela avaliação de colegas do mesmo nível no valor de R\$ 250;
- c) *Spot Bônus*: por recomendação do chefe imediato e avaliado pelo RH (de R\$ 550 a R\$ 36 mil);
- d) Premiações para coordenadores;
- e) Condecorações simbólicas (e-mails de reconhecimento e diplomas para serem afixados nas baias).

8.3.1.7 Pontos negativos

- a) Stress elevado devido a altas metas a serem cumpridas;
- b) Muitos processos matriciais, gerando elevado nível de atenção e concentração em grandes volumes de informações veiculadas;
- c) Os critérios de promoção não são claros para todos.

8.3.2 SAP Labs Latin America (AS MELHORES..., 2015)

A Sede da SAP Labs Latin America sempre impressiona quem a visita pela primeira vez, pois seu prédio é a união de beleza e sustentabilidade.

Em 2009 quando foi inaugurado, seu objetivo era proporcionar aos colaboradores um local agradável para se trabalhar, e também conquistar a certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*).

8.3.2.1 Estrutura sustentável

- a) Estrutura de metal externa que mantém a temperatura interna baixa, conseqüentemente diminui os gastos com ar condicionado;
- b) A estrutura e os revestimentos são antialérgicos, assim o ambiente fica agradável e contribui para a redução de faltas;
- c) A iluminação fica por conta das janelas amplas;
- d) Nos banheiros a água é reutilizada, passando por tratamento dentro da própria empresa;
- e) Existe uma maquina de reciclagem de vidro, papel e óleo de cozinha, assim os funcionários são estimulados a terem hábitos sustentáveis.

8.3.2.2 Perfil inovador

- a) As equipes estão em comunicação constante, onde os chefes são acessíveis e sempre passam todas as informações aos times sobre os negócios;
- b) A empresa oferece a seus funcionários ótimos cursos técnicos e comportamentais, todos com o objetivo de tornarem os mesmos mais capacitados e, conseqüentemente mais inovadores;
- c) Outro ponto interessante e inovador na empresa é o objetivo de aumentar a participação feminina em cargos de liderança. Para a isso a empresa adota praticas para as mulheres;
- d) O presidente mantém as portas abertas para conversar francamente com os colaboradores.

8.3.2.3 Múltiplas carreiras

- a) A empresa cria oportunidades para que seus profissionais possam crescer internamente;
- b) Existe um programa em que o funcionário tem a opção de escolher qual caminho ele deseja seguir dentro da empresa, ou seja, ele pode escolher se prefere tornar-se um gestor tradicional, seguir como técnico ou liderar projetos específicos;
- c) As expatriações são uma realidade na SAP Labs, em média sete colaboradores são enviados anualmente para países como Estados Unidos, Alemanha e Irlanda;
- d) A empresa divulga semanalmente suas vagas abertas no Brasil e no exterior, estimulando os funcionários ao *job rotation*.

8.3.2.4 Premiações

- a) A empresa cria oportunidades para que seus profissionais possam crescer internamente;
- b) Na empresa existe uma máquina de reciclagem para descartar vidro, papel e óleo de cozinha que fica na sede e estimula os profissionais a reciclar – quem recicla mais é premiado;
- c) Todo ano seis colaboradores são eleitos entre os que mais se destacaram e tem a possibilidade de escolher o prêmio, como por exemplo, MBA e visita técnica em uma SAP do exterior.

8.3.2.5 Pontos positivos

- a) Benefícios flexíveis;
- b) Todo funcionário tem uma pontuação para usar nos subsídios que preferir, desde aulas de inglês até a compra de medicamentos;
- c) Os salários para quem começa a carreira são acima da média.

8.3.2.6 Pontos negativos

- a) Processos burocráticos que acabam diminuindo a agilidade do trabalho;
- b) E alguns setores, o volume de trabalho é alto demais, e não há uma política formal de *home Office*.

9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK APRESENTADO À EMPRESA

Foram fornecidos feedbacks constantes à empresa, uma vez que durante o desenvolvimento deste trabalho mantivemos contato assíduo com a responsável pela ARH da empresa - que também faz parte da composição da Banca Examinadora.

Será dado um feedback conclusivo após a avaliação do trabalho pela Banca Examinadora.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com a elaboração de nosso Projeto Experimental sempre esteve presente no decorrer do nosso curso. Sempre achávamos que seria algo muito difícil para concluir. Ao longo do desenvolvimento do trabalho sentimos medo, ansiedade, insegurança, expectativa e alívio em cada fase que concluíamos.

Sabemos que é inevitável surgir dificuldades quando se faz um Trabalho de Conclusão de Curso e tínhamos ciência de que isso não seria diferente conosco.

Durante a elaboração deste trabalho encontramos várias dificuldades, mas, no final, conseguimos superar da melhor maneira possível os obstáculos que surgiram no caminho.

Mantivemo-nos fortes e focadas no nosso objetivo, sempre considerando como experiências positivas para nosso desenvolvimento pessoal e profissional cada superação de adversidades.

Nas orientações tivemos nossas dúvidas esclarecidas. Recebemos informações de extrema importância que nos auxiliou e nos levou ao caminho certo.

Nosso professor-orientador sempre nos deu todo suporte necessário para a realização desse projeto, auxiliando-nos em absolutamente tudo.

Na “Empresa X” - a organização pesquisada para o desenvolvimento deste estudo - tivemos a oportunidade de analisar e identificar deficiências que estavam colaborando para haver a má qualidade de vida de alguns colaboradores.

Quando concluímos o diagnóstico, optamos por desenvolver um plano de sugestões para melhorias da qualidade de vida dos colaboradores da empresa.

Nossas referências bibliográficas são ricas em informações sobre o tema “Qualidade de Vida”. Todas as obras foram muito bem escolhidas e pesquisadas para orientar nosso estudo.

Até então, não tínhamos ideia de como esse assunto é complexo e de quantos outros assuntos estão a ele relacionados.

Descobrimos um mundo complexo por trás da temática “Qualidade de Vida” e percebemos claramente a importância que tem no dia a dia da empresa.

Esta análise nos possibilitou a abertura para o debate sobre a importância de se ter uma boa qualidade de vida, qualidade esta que só é possível quando há

humanização do trabalho, criando pontos de equilíbrio em sua rotina, a vida pessoal e a vida profissional.

É importante que cada colaborador esteja em equilíbrio emocional, seja saudável e seus relacionamentos harmoniosos para que consiga ser motivado e feliz com o que faz.

Sentimos a necessidade de poder auxiliar a empresa, oferecendo-lhe subsídios teóricos para que possa proporcionar uma melhor qualidade de vida aos seus colaboradores - seja dentro ou fora da empresa -, algo que se reflete na melhoria da produtividade e da qualidade da prestação de serviços.

Um trabalho feito no âmbito de condições que garantem o bem-estar do colaborador traz resultados para a empresa e cria a um clima de confiança e respeito entre as pessoas e a organização.

Ficamos muito satisfeitas com a conclusão deste trabalho, pois é resultado de uma grande dedicação e esforço de equipe.

Desenvolvemos no decorrer da elaboração deste trabalho uma reflexão positiva sobre os estudos ocorridos durante o curso: trouxeram-nos conhecimentos para que pudéssemos colocá-los em prática.

Também contribuíram para que nossa equipe sempre buscasse manter relacionamentos harmoniosos a fim de que conseguíssemos concluir nosso estudo com a união do melhor que há em cada integrante da equipe.

Temos certeza de que todas nós, juntas, tivemos ganhos positivos que agregaram significado ao nosso conhecimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

Isso certamente irá servir de motivação para que mantenhamos um processo permanente de aperfeiçoamento de nossas competências tendo como objetivo a melhoria constante do nosso aprendizado.

É com muito orgulho que terminamos nosso Projeto Experimental.

Logo estaremos nos formando e nos tornando futuras gestoras de RH, com um pensamento diferente daquele com o qual começamos o curso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Maria. Eliza D. A.. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1995 apud MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo, Atlas, 2002.

AS MELHORES empresas para você trabalhar, São Paulo, Edição Especial Você S/A, set. 2013.

_____, São Paulo, Edição Especial Você S/A, out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. Qualidade Entendendo dos Estressores Psicossociais e os tipos de adaptação ao trabalho. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz (Org.) **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUTIERREZ, Gustavo Luís; GONÇALVES, Aguinaldo; VILARTA, Roberto. Qualidade de Vida como área de intervenção. In: GUTIERREZ, Gustavo Luís; GONÇALVES, Aguinaldo; VILARTA, Roberto (Org.) **Gestão da Qualidade de Vida na Empresa**. Campinas: IPES, 2005.

GUTIERREZ, Gustavo Luís; VILARTA, Roberto. Contextualização Disciplinar e Normativa do Conceito de Qualidade de Vida e suas aplicações em Programas de Intervenção na Empresa. In: GUTIERREZ, Gustavo Luís; VILARTA, Roberto (Org.). **Qualidade de Vida em Proposta de Intervenção Corporativa**. Campinas: IPES, 2007.

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.

PIRES, Wanderley. **Qualidade de Vida**. Campinas, 2007. Cap. 1, p.13-14.

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

SOUZA, Luís Claudio Paiva; FONTES, Carlos Eduardo Mazzucco. **Qualidade de Vida no Trabalho: Saúde emocional e gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Edicon, 2010.

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

APÊNDICE

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

PROCEDIMENTO INICIAL

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

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

1 EMPRESA (informações gerais)

1.1 Razão Social

Atendendo à solicitação da empresa, não divulgaremos, utilizaremos Empresa X.

1.2 Nome Fantasia

Empresa X.

1.3 Endereço

Informação sob sigilo.

1.4 Contato (fones e endereço-eletrônico geral)

Informação sob sigilo.

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

Informação sob sigilo.

1.6 A unidade estudada é matriz ou filial?

Matriz.

1.7 Local sede da Matriz

Campinas.

1.8 Número de filiais

Não há.

1.9 Número de colaboradores (total da empresa)

530 (quinhentos e trinta).

1.10 Número de colaboradores (da unidade estudada)

530 (quinhentos e trinta).

1.11 CNPJ

Informação sob sigilo.

1.12 Inscrição Estadual

Informação sob sigilo.

1.13 Inscrição Municipal

Informação sob sigilo.

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

Informações sob sigilo.

Logomarca da empresa
Informação Sob Sigilo

Fachada da empresa
Informação Sob Sigilo

Departamento de ARH
Informação Sob Sigilo

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)
Equipamentos e serviços de telecomunicações ópticas para provedores de serviços e empresas.

1.16 Missão Organizacional

Fornecer para o mercado global, de maneira ágil e flexível, soluções em dispositivos, equipamentos e sistemas de comunicações que explorem as potencialidades da camada óptica.

1.17 Visão Organizacional

Ser um dos líderes mundiais no fornecimento de soluções que contribuam para o avanço das comunicações ópticas.

1.18 Princípios e Valores Organizacionais

Desde a sua fundação, a Empresa X busca através de seus valores estabelecerem uma base sólida e estável que sustenta o bom relacionamento entre clientes, colaboradores e acionistas, criando assim, um ambiente saudável e promissor em qualquer localidade em que realiza negócios.

Criatividade: Tendo sido fundada em um ambiente de inovação e criatividade, a Empresa X acredita nos benefícios que a tecnologia e as telecomunicações trazem para o ambiente em que vivemos. Com plena confiança no poder transformador da tecnologia e no caráter integrador das telecomunicações, a Empresa X busca através de uma intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento, fornecer produtos e soluções inovadoras, contribuindo para um mercado mais competitivo no presente e ajudando na criação das telecomunicações do futuro.

Agilidade: A Empresa X acredita que sua independência e liberdade corporativa são valores fundamentais para o cumprimento do seu papel como empresa ágil, flexível e responsável. Defendemos e disseminamos nossa agilidade e independência entre colaboradores, clientes e parceiros.

Flexibilidade: A Empresa X entende que os desafios de cada cliente são diferentes.

Flexibilidade é um diferencial importante que Empresa X oferece ao mercado. Assim, como a inovação, o caráter criativo dos colaboradores é amplamente encorajado, de maneira a viabilizar a oferta de produtos e soluções mais flexíveis e que facilmente se adaptam às necessidades de cada cliente.

Responsabilidade: Desde a sua fundação, a Empresa X preza por sua imagem de empresa ética e responsável. A confiança dos clientes nos serviços e produtos é fundamental para a sustentabilidade dos negócios.

Respeito: O respeito ao cliente, acionistas, fornecedores, colaboradores e ao meio ambiente é considerado elemento chave para o ótimo desempenho dos produtos. Entender o cliente e suas diversidades, estabelecer canais de comunicação transparente e facilitar a continuidade de seus negócios são algumas das ações que a Empresa X entende como fundamentais para o sucesso no mercado.

Perseverança: Com o compromisso de excelência no fornecimento de produtos de alta qualidade, a Empresa X se dedica diariamente a criar novas soluções e desenvolver tecnologia de ponta para suprir as necessidades e tendências do mercado em seu segmento. É com muita determinação e seriedade que a empresa busca atingir metas e a satisfação plena dos clientes.

1.19 História (fundação, evolução, atualidade)

A empresa X é uma empresa brasileira fundada em 2001 com sede em Campinas, no Estado de São Paulo.

Foi criada a partir da união do capital de duas renomadas organizações brasileiras (informações sob sigilo). É uma empresa voltada ao desenvolvimento, fabricação e comercialização de sistemas de comunicações ópticas. A empresa fornece soluções para redes de longa distância, redes metropolitanas e redes de acesso, além de ser a primeira fabricante da América Latina de sistemas de transmissão baseados na tecnologia WDM, capaz de aumentar em dezenas de vezes a capacidade de transmissão de fibras ópticas.

Com poucos anos de existência a Empresa X já reuniu uma série de conquistas que a diferenciam no mercado, fruto de produtos focados no *core business* - do cliente, com preços altamente competitivos, amplo suporte técnico local, agilidade no atendimento e um curto prazo de entrega.

Em menos de um ano incorporou à sua linha de produtos, equipamentos para transporte de sinais seguindo recomendação OTN (*Optical Transport Network*), equipamentos para extração e inserção de canais reconfiguráveis (*ROADM*), equipamentos agregadores de tráfego multiprotocolo e solução para amplificação óptica para ultra longa distância. Consolidou-se como fornecedora global de soluções customizadas de alta tecnologia, com negócios e representantes na América do Sul, América Central, Europa e Ásia. Atualmente os sócios da empresa são, além das duas empresas fundadoras que formaram uma *venture capitale*, também outra grande empresa (informação sob sigilo), que investiu mais de 138 milhões de reais na empresa no início de 2013.

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

Modelo de gestão participativa e descentralizada, ou seja, um grupo de acionistas e um conselho administrativo, uma diretoria em que alguns são estatutários, outros não, outros são celetistas, em que as decisões são compartilhadas, inclusive com os próprios colaboradores dependendo da complexidade e abrangência.

1.21 Objetivos (curto, médio e longo prazos)

Os objetivos estão relacionados com a visão da empresa, ou seja, são a curto e médio prazo, visam expandir os negócios, os clientes e o faturamento para o mercado externo, e cada vez mais vender soluções e produtos tecnológicos para empresas em outros países. Em longo prazo, o objetivo da Empresa X é se tornar uma referência também em nível mundial entre as melhores empresas em tecnologia, dentro do seguimento de soluções de comunicações ópticas e de cabos submarinos.

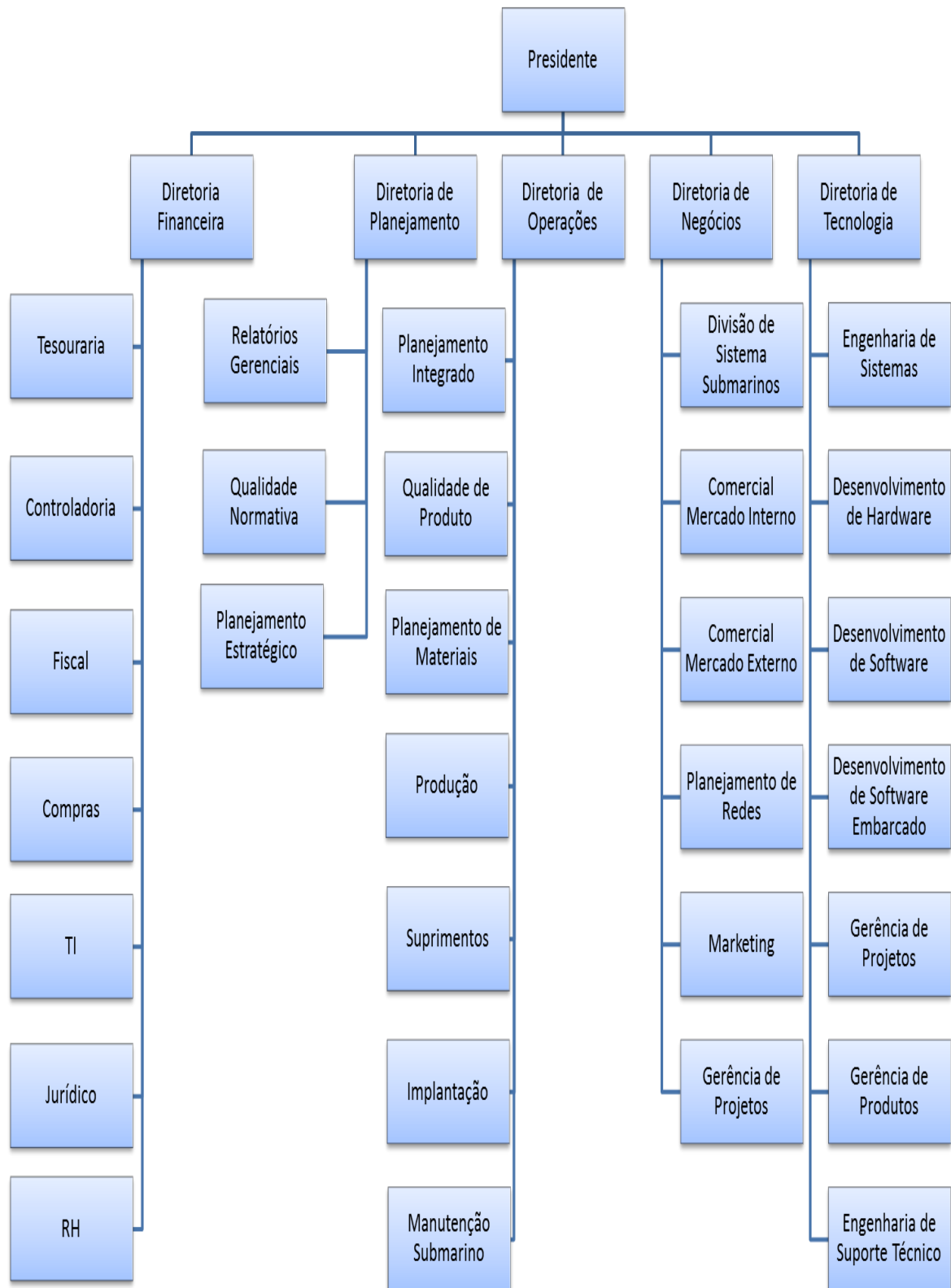
1.22 Cultura Organizacional

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.

A cultura organizacional da empresa é participativa, as pessoas estão ressaltando isso em suas respectivas áreas e não só o RH. Os funcionários se envolvem e se conectam muito com as pessoas das outras áreas, os colaboradores de uma forma geral, qualificam o clima organizacional muito positivo. Os funcionários são motivados e engajados, se na empresa existisse uma pesquisa ou um parâmetro de medição, o índice de felicidade seria de aproximadamente de 70% (setenta por cento).

Por ser uma empresa de tecnologia, as pessoas sentem que o ambiente de trabalho é mais informal, sendo assim a empresa oferece a seus colaboradores certa liberdade e autonomia até certo ponto, como por exemplo, os colaboradores podem ir trabalhar de bermuda e transitar no polis, (que é um condomínio de empresas de tecnologia).

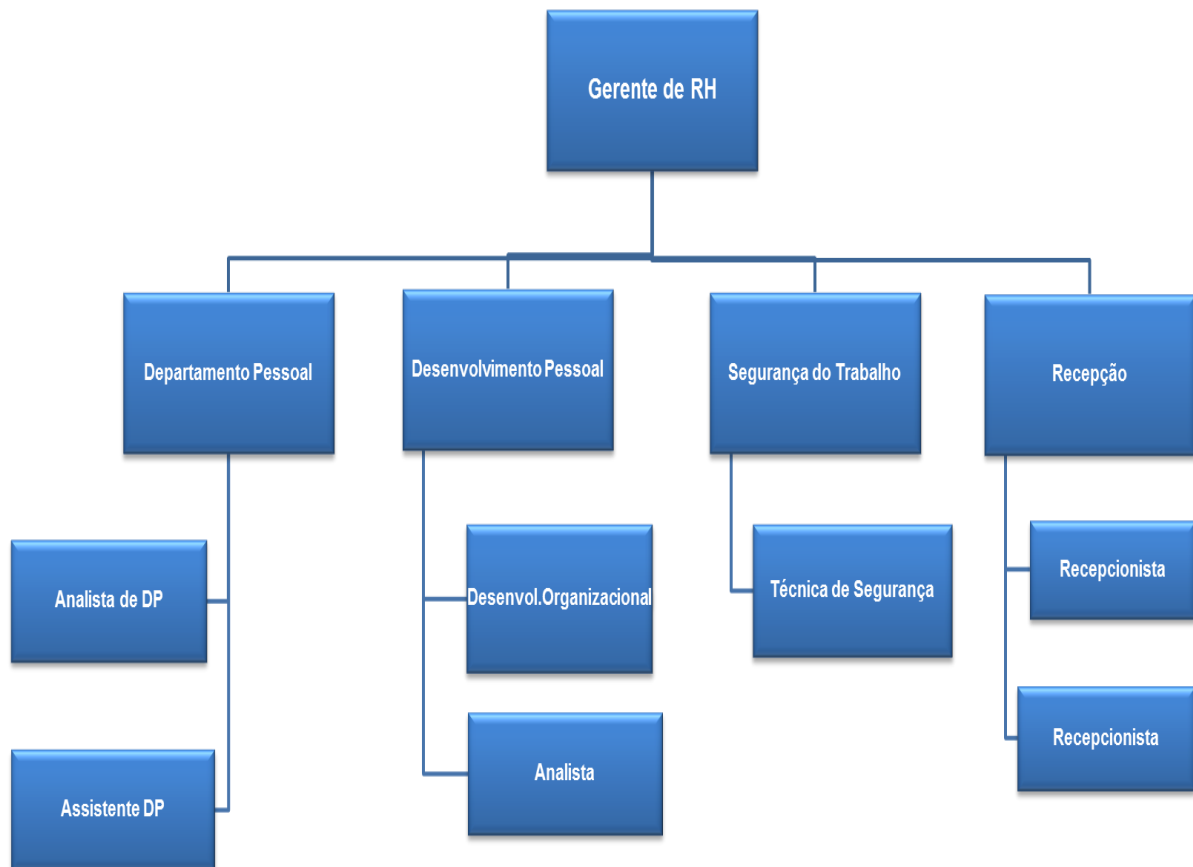
1.23 Organograma da empresa (inclusive mostrando onde se situa a área de RH)



2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)

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

O RH está estruturado conforme organograma abaixo.



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

Cursaram quais graduações e pós-graduações?

Todos possuem graduação em Administração ou Psicologia, com exceção de uma colaboradora que possui MBA em Gestão de Pessoas, já tiveram experiência na área de Recursos Humanos em outras empresas.

2.3 Quantos homens e quantas mulheres fazem parte do RH?

Homens: 2 (dois).

Mulheres: 5 (cinco).

2.4 Quando surgiu o RH na empresa?

Desde a fundação da empresa em 2001.

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

O RH é estratégico, tem um papel fundamental na organização, é responsável pelos processos, desde o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, pagamentos de benefícios e do clima organizacional para que os colaboradores se sintam bem.

Passou por várias mudanças, de presidência e diretoria, sempre que ocorre uma mudança acaba afetando a cultura da empresa. O RH se adequa, moderniza e melhoram as políticas existentes, sempre para atender as necessidades da cultura organizacional sem prejudicar os colaboradores.

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

Não existe uma missão organizacional do RH, apenas da empresa.

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

Não existe uma visão organizacional do RH, apenas da empresa.

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. O RH tem seu principal papel de definir oportunidades de crescimento profissional para os colaboradores. Existem reuniões periódicas com a presidência e diretoria com a participação dos gerentes de cada área.

2.9 Quais são os objetivos do RH (curto médio e longo prazo)?

Os objetivos são tidos como metas. Contratar pessoas competentes para trabalhar na empresa, com perfil aderente, não só do ponto de vista técnico, mas também comportamental com pessoas que se adaptam a cultura e valores da empresa. Não é viável contratar um arquiteto de softwares que tenha um amplo conhecimento técnico, quando entrar na empresa não consegue se adaptar a cultura organizacional, com isso o colaborador acaba ficando insatisfeito com a empresa, ocasionando sua demissão ou solicitando seu pedido de desligamento. A meta do RH é buscar colaboradores que se encaixam no perfil da organização, ter um *turnover* cada vez menor de desligamento e conduzir os processos sempre com excelência, através da melhoria contínua. Constantemente os processos são revisados, as políticas são atualizadas para atender com excelência e prestar serviços de qualidade. Fornecer treinamentos e capacitações que sejam importantes e necessárias para a organização, realizar pagamentos e benefícios da maneira mais correta possível, ter qualidade nos processos sejam eles burocráticos ou mais estratégicos.

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?

Não, a empresa nunca fez isso. O papel é o mesmo desde a fundação da empresa.

2.11 O RH possui um Planejamento Estratégico específico? Se sim, fale sobre ele. Com qual periodicidade ele é atualizado? Por quê?

Estão implantando os indicadores e as metas de seus processos. O planejamento estratégico específico está sendo elaborado. Seguindo o mercado de trabalho, as principais pesquisas dos indicadores que as empresas utilizam em relação às necessidades de RH. Por exemplo, a 3M tem indicador de recrutamento e seleção, treinamento de cargos e salários e departamento de pessoal, a empresa está buscando realizar *benchmarking*, pesquisas com outras empresas para entender como faz essa gestão de planejamento estratégica de RH.

2.12 Como atua a Diretoria de RH?

Não tem uma diretoria de RH, existe uma diretoria administrativa financeira e, abaixo dela, tem a gerência de RH.

2.13 Como atua a Gerência de RH?

Com ética e transparência, sempre priorizando a verdade nas tratativas e nos processos, de uma maneira bem aproximada da diretoria e dos colaboradores.

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, foi adotado desde 2007. O modelo de gestão de pessoas por competências é utilizado em recrutamento e seleção, realiza perguntas focadas dentro do roteiro de entrevistas, as avaliações finais dos candidatos vêm através dessas competências. A Empresa X obtém três conjuntos de competências que são: as organizações gerais para todos os colaboradores, as comportamentais e as competências de gestão. As competências de gestão estão mais voltadas para o grupo de gestores, ou seja, são direcionadas as pessoas que irão liderar times. Para treinamento e desenvolvimento não é muito utilizado o modelo de gestão de pessoas por competências, precisando melhorar nos processos, inclusive na avaliação de desempenho.

2.15 Qual é sua percepção sobre o papel do RH como função de *staff* estratégico para a Alta Administração e como função de *staff* operacional para demais lideranças (gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados)? O RH da empresa tem funções estratégica e operacional de *staff*? Sem sim, fale sobre essas funções. O RH consegue cumprir essas funções?

Independentemente de ser a Empresa X, o papel do RH é estratégico, tem que ser presente, ético, e também um agente de mudanças. Se uma empresa possui um RH, e deseja estruturá-lo, ela precisa investir, valorizando este departamento, não adianta cobrar e exigir, quando não se passa um *feedback* de forma correta. Se a empresa possuir uma diretoria que valoriza o papel do RH com esse contexto, não há dúvidas que esse departamento será fortalecido e irá atuar de maneira mais estratégica.

2.16 O RH trabalha com equipe “enxuta”? Sendo sim ou não a resposta, qual é a consequência disso?

Sim, a Empresa X trabalha hoje com uma equipe enxuta, reduziu por conta do cenário de crise interna do país o seu quadro em 50% (cinquenta por cento), mas as demandas operacionais e burocráticas não diminuíram, porque ela administra mais de 500 colaboradores entre Campinas e outras localidades em outros estados, ocorrendo um grande trabalho operacional e readequando para comportar a nova realidade da empresa. Sendo assim, quando a empresa opta por uma equipe enxuta não se entende como algo negativo, e sim como algo desafiador, porque para qualquer profissional do RH atualmente, com equipe e recursos enxutos, necessita de uma maior produtividade e de assertividade, efetuando tudo da melhor forma possível e com menor custo possível, sendo dinâmico, ágil, perspicaz e analítico. Então se houver um processo seletivo, não pode ocorrer erro, otimizando o tempo, contratando pessoas qualificadas para evitar o retrabalho e a perda de tempo durante todo o processo, porque envolvem vários fatores do RH, dentre eles a parte financeira com os custos da admissão e da demissão, além do tempo que o gestor responsável também perde nas entrevistas, quando poderia estar focado em outros assuntos. Sem sombra de dúvida sendo muito resiliente, perseverante, enfrentando os desafios, as dificuldades, sempre com uma ótica otimista, sendo perfeccionista, não errando e executando o melhor com os recursos disponíveis tornando o departamento saudável para empresa.

2.17 A empresa trabalha com Consultores Internos de RH? Se sim, quais são suas funções?

A Empresa X ainda não trabalha com a linha de *Business Partner* que seriam os consultores internos de RH, ainda não é o modelo, por ser um modelo moderno, considerando ideal, que grandes empresas trouxeram para o Brasil e que tem funcionado, tem sido assertivo, as empresas possuem RH parceiros em cada unidade de negócio, em cada diretoria, mas para uma empresa do porte da Empresa X ainda não foi adquirido essa cultura, pois ela consegue atender pontualmente cada diretoria, se tratando ser de pequeno porte. Agora, se ela continuar em crescimento e se modernizando, não há dúvidas que irá trabalhar nessa linha, porque esse assunto já foi discutido com os gestores para reformular o modelo de RH e atuar no formato de consultoria interna para todos os subsistemas, ou seja, ter uma pessoa que concentre as necessidades, que faça as mediações, que consiga tratar de forma adequada, madura e atender as expectativas.

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 terceiriza funções de RH? Se sim, quais? Por quê? Com que frequência?

A Empresa X não terceiriza qualquer função de RH hoje, apenas consiste numa parceria entre um segurança do trabalho e uma técnica de segurança, pois as responsabilidades referentes esses assuntos são diretamente direcionados aos mesmos.

2.20 Quais são os sistemas informatizados de RH adotados? São da própria empresa ou de empresas de Tecnologia de Informação?

A Empresa X possui sistemas que são 90% informatizados, utiliza como principal apoio a Totvs que é a Datasul, uma empresa conhecida, um sistema conhecido de mercado, que atende bem as necessidades, em que neste momento está sendo atualizado, com parametrização para melhorar ainda mais o sistema que já existe, não só do ponto de vista de folha de pagamento,

de departamento de pessoal, como também para os módulos de desenvolvimento que a Empresa X é responsável atualmente, a seleção, o treinamento e os cargos e salários.

2.21 Há ouvidoria / Ombudsman? Se sim, como atua? Se não, por que não há?

A Empresa X não possuiu uma ouvidoria específica para área de RH, mas sim uma ouvidoria para a empresa como um todo, devido ao porte da empresa. Caso se tratasse de uma empresa de grande porte, é de costume ter uma ouvidoria do RH, assim faria sentido. Sendo a Empresa X uma empresa de pequeno porte, a ouvidoria existente atende as necessidades de todos os departamentos, porque os funcionários reportam quando se trata de alguma questão específica para o RH e com isso é tratado pontualmente cada caso.

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

O RH tem uma regra de aplicação de normas disciplinares em que estão previstas advertências e até suspensões nestes casos, podendo ser motivo de demissão por justa causa se juridicamente for comprovado uma conduta de assédio moral ou sexual no caso. Em que a Empresa X se pauta para tomar essas decisões de advertência e suspensão, no código de ética e conduta interno que prevê tratativas muito específicas, e uma delas condiz com que a própria lei fala o que é assédio moral, ou sexual e se temos como comprovar através de testemunhas, documentações de quando houve o assédio moral ou sexual ou os dois, e a empresa seguirá exatamente o que a lei prevê, também há um departamento jurídico que apoia toda essa análise, existindo uma regra punitiva e consequente para os casos.

2.23 Fale sobre o índice de *turnover* da empresa. É baixo, médio ou alto? Por quê? Afeta principalmente quais áreas? Quais são as principais causas de desligamentos de pessoal (inclusive de lideranças)?

O *turnover* é baixo, pode-se dizer que não chega a 4% (quatro por cento), isso é motivo de orgulho para Empresa X. No ano passado (2015), por consequência da crise ocorreram demissões, então foi denominado de *downsizing* e não de *turnover*. Precisando reduzir o quadro de funcionários, porque o faturamento, clientes e vendas foram reduzidos. Afetando a receita da empresa reduzindo os custos, ocorreu um *downsizing*, as pessoas saíram por uma necessidade pontual da empresa. Mas também houve boas notícias, alguns dos que foram desligados estão retornando para a Empresa X, porque o mercado está se reaquecendo, pois tiveram algumas contratações na área de tecnologia, produção e qualidade e que foram aproveitadas algumas das pessoas que foram demitidas, se tornando muito saudável ligarem paras as pessoas e perguntando se havia interesse em retornar a Empresa X, e vários deles aceitaram a nova proposta e estão trabalhando.

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

Sim, faz-se muito. Funciona quando o RH precisa trocar informação, renovar seus processos, atualizar ou criar. A Empresa X participa de três grupos de RH, o Gruca, o GDPEC, e o Grupec. Um é de folha, outro de desenvolvimento e outro são gerenciais, trocam muito *networking*, buscam uma visão de processos de RH e de pessoas muito compartilhadas com o mercado.

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

Sim, drasticamente, pois em 2014 a Empresa X chegou a quase 1000 funcionários em folha e em 2016 está com 530. Reduziu quase que em 50% (cinquenta por cento) o quadro devido à readequação de mercado. Para a empresa foi muito triste, mas foi necessário para a empresa sobreviver. Ela também acredita que outras organizações estejam atuando dessa forma para conseguir sobreviver neste contexto.

3. DEPARTAMENTO DE PESSOAL

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

Na Empresa X as rotinas de departamento de pessoal, são efetuadas por colaboradores internos, mantendo uma estrutura interna atendendo e dando suporte ao quadro em geral. Por isso não há necessidade em terceirizar este departamento atualmente.

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

Não. Na Empresa X o RH e Gestão de Pessoas são desenvolvimento e muito mais liderança, esse trabalho que a ela faz de aproximação, de desenvolver os líderes, de comunicação, de atração e retenção de talentos, de fazer as pesquisas de desempenho de clima. O departamento de pessoal tem um papel muito importante, ele é fundamental para garantir o mínimo, o básico, mas a referência de RH na empresa que está muito acima disso e vai muito além.

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

Na Empresa X todos os processos de departamento de pessoal atendem atualmente as necessidades, porém, estão sendo revistos em forma de política, de sistema, de normas e de controle de gestão. Apesar de estar numa boa fase é preciso acompanhar o mercado e sempre se modernizar.

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.

Os processos de recrutamento e seleção são conduzidos pela psicóloga entrevistada que possui especialização em entrevista por competências e valores, que com essa bagagem traz referências acadêmicas importantes como, por exemplo, de Maria Rita Graminha, Maria Odete Rabaglio, Rogerio Leme, e também de alguns autores internacionais como Kaplan e Norton que trabalham com *Balanced Scorecard*, havendo medição de processos de RH e que também mensura competências e conhecimentos. Devido sua dedicação profissional, ela pratica na Empresa X um pouco dos seus conhecimentos acadêmicos para melhorar os processos, não só em seleção, mas também em outros subsistemas.

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

Na empresa X por enquanto somente algumas tarefas do RH e testes que aplicamos para os candidatos são informatizados, dentre eles o recebimento de currículos é através do site e de e-mails. O objetivo da Empresa X é se atualizar e se adequar ao mercado para trabalhar de maneira moderna trazendo referências para a empresa.

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

Na Empresa X o recrutamento e seleção são feitos pelo pessoal interno, para não gerar mais custos. Desde o levantamento de perfil, abertura da vaga, divulgação dos canais, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, as entrevistas por competência, aplicação dos testes e ferramentas de competências e depois, o *feedback* é passado pela psicóloga para o gestor, os relatórios, enfim nada é terceirizado.

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

Na Empresa X esse caminho burocrático há uma requisição de vaga, essa requisição o líder imediato assina e depois encaminha para diretor administrativo financeiro assinar também. Para uma vaga de aumento de quadro precisa da aprovação orçamentária do presidente, já para uma vaga de substituição precisa da aprovação do diretor.

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

Para o recrutamento e seleção da Empresa X, há uma analista de RH interna que efetua todo processo desde aprovação, alinhamento do perfil da vaga com líder, recrutando, divulgando, entrevistando, aplicando testes até o fechamento das vagas e encaminhando os aprovados para integração.

4.6 Como é feita a divulgação da abertura de uma vaga? Recrutamento externo? Interno? Misto? Quais fontes de recrutamentos a empresa utiliza? Como ela chega às informações sobre o candidato?

É misto, há processos que a Empresa X fecha internamente com promoções para alguns funcionários, transferências, movimentações e quando não há a competência necessária internamente, busca-se no mercado para poder oxigenar, trazendo uma visão mais moderna e diferenciada. Trabalhando com as duas formas, é saudável, mantendo um equilíbrio, quando se tem diversas formas para a empresa crescer.

Trabalhando com política de indicação, divulgando nos canais mais conhecidos de Campinas como, por exemplo, emprego RMC, emprega Campinas, Catho On Line, Vagas.com, Empregos.com, utilizando o *LinkedIn* que inclusive é fantástico e moderno, e também pelo próprio site em que também disponibiliza as vagas. Os interessados acessam o site e se candidatam através destas opções. Também é bem diversificado, depende muito do que a empresa deseja atrair, do tipo de público, por exemplo, as vagas de TI existem canais específicos para localizarmos profissionais de TI.

As informações sobre os candidatos chegam através de e-mails com os currículos dentro do perfil. Para as indicações a maioria das vezes chega da forma tradicional, impresso para o RH, mas a maioria chega por e-mail, ou pelo sistema trabalhe conosco. A análise curricular é fundamental para executar uma pré-qualificação, para entender se o candidato atende minimamente os requisitos que a empresa levantou com o seu cliente, ou seja, com a área que está contratando.

4.7 A empresa checa o perfil técnico e/ou comportamental do candidato em redes sociais? Se não, por quê? Se sim, em quais redes sociais? Quais são os critérios para incluir ou excluir um candidato a partir da consulta de seu perfil nas redes sociais?

Sim, a Empresa X checa nas redes sociais, utilizando mais o *LinkedIn*. A responsável por essa seleção não acredita ser justo julgar o perfil de alguém no *Facebook*, ou seja, o perfil de uma comunidade pessoal, pois os candidatos têm o livre arbítrio de fazer o que quiser lá por se tratar de uma rede social não direcionada ao profissionalismo. Ela prefere checar como citado através do *LinkedIn* que é um canal profissional, fazendo pesquisa com os empregadores anteriores. Na opinião da entrevistada o *Facebook* é invasivo, principalmente na fase inicial do processo em que nem foi conversado, nem foi aplicada uma ferramenta específica e de acordo com o processo seletivo, evitando assim um pré-julgamento inadequado. A Empresa X prefere apostar na entrevista por competências, nos testes, e também através das referências das empresas anteriores que o candidato trabalhou.

Quando checa o *LinkedIn*, verificam como o candidato se coloca em uma rede social profissional, quais são as competências que o destaca, como se descreve profissionalmente, quais são as recomendações que recebeu de pessoas ou empresas das quais trabalhou, quais são as empresas que o candidato segue, e os grupos que ela faz parte. O que poderia excluir um candidato seria mesmo essa rede social, algumas postagens ofensivas com relação a ex-empregados, ou a ex-gerentes, não agindo de forma coerente.

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

Segurança, recepção, transporte e limpeza.

4.9 A empresa estimula ou censura a contratação de parentes? Por quê?

A Empresa X, não possui nenhuma norma para não contratar parentes atualmente, salvo as estipuladas no código de conduta, por exemplo, no RH, que deve ser uma área neutra, ou no departamento de compras, por ter um relacionamento com fornecedores, também é uma área delicada, porém, não existe censura, pois é analisado caso por caso.

4.10 Como se dá o processo de seleção para cargos de Diretoria? Usam-se dinâmicas de grupo? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Entrevistas comportamentais? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Testes psicológicos? Quais? Quem aplica? Quem avalia? Testes técnicos? Quem aplica? Quem avalia? Há outras técnicas? Quem aplica? Quem avalia?

Para cargos de diretoria geralmente o conselho é que faz alguma recomendação, mas a maior parte dos diretores hoje cresceu, ou seja, começaram como gerentes e foram promovidos para diretores. A Empresa X possui uma diretoria que ainda está em desenvolvimento, inclusive o atual presidente, o CEO, era um executivo de vendas, então para esse tipo de cargo, é trabalhado mais o recrutamento interno. Para cargos estratégicos podem utilizar o apoio de uma consultoria especializada, ou seja, um *headhunter*, ou seja, consultoria que hoje no mercado trabalham somente com *executivesearch*, justificando esse apoio. Atualmente não há vaga de diretores em aberto.

O processo de seleção é constituído por três fases: a primeira fase é análise curricular, então para cada vaga é chamado de três a cinco candidatos que já foram avaliados do ponto de vista de currículo, quando chamamos para a empresa, a psicóloga (analista de RH) e o gestor da vaga entrevistam por competência e pela técnica, se o candidato for aderente, terá a segunda etapa que são os testes psicológicos e comportamentais, caso for novamente aderente, o candidato retornará para uma entrevista final com um gerente ou um diretor. É muito raro a Empresa X aplicar dinâmica de grupo porque as vagas são muito pontuais, não fazem entrevistas coletivas com cinco, dez, vinte candidatos. Os processos são mais enxutos. Utilizando mais dinâmica para treinamento, seminário, ou seja, uma atividade de desenvolvimento e não muito para seleção.

4.11 Como se dá o processo de seleção para cargos de média liderança (gerentes, coordenadores, supervisores, encarregados)? Usam-se dinâmicas de grupo? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Entrevistas comportamentais? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Testes psicológicos? Quais? Quem aplica? Quem avalia? Testes técnicos? Quem aplica? Quem avalia? Há outras técnicas? Quem aplica? Quem avalia?

Na Empresa X não se distingue a metodologia para cargos de áreas operacional, liderança e diretoria, a única coisa que diferencia são os testes utilizados pela empresa.

Para os cargos de gestão usamos Âncoras de Carreira que é um teste de valores e mais o Disc. As etapas são as mesmas.

Roteiro: análise curricular, entrevista por competência e uma entrevista técnica, os testes psicológicos e comportamentais e uma entrevista final com os gestores da área.

4.12 Como se dá o processo de seleção para cargos administrativos (analistas, assistentes, auxiliares, vendedores, etc.)? Usam-se dinâmicas de grupo? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Entrevistas comportamentais? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Testes psicológicos? Quais? Quem aplica? Quem avalia? Testes técnicos? Quem aplica? Quem avalia? Há outras técnicas? Quem aplica? Quem avalia?

Para cargos administrativos são aplicados os mesmo processos utilizados para a seleção de cargos de média liderança, novamente o que se altera são os tipos de testes aplicados. Neste caso, são utilizados Estilos de Comunicação e Âncoras de Carreira.

As etapas são as mesmas.

Roteiro: análise curricular, entrevista por competência e uma entrevista técnica, os testes psicológicos e comportamentais e finalmente uma entrevista final com os gestores da área.

4.13 Como se dá o processo de seleção para cargos técnicos (engenheiros, técnicos, etc.)? Usam-se dinâmicas de grupo? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Entrevistas comportamentais? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Testes psicológicos? Quais?

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

O que muda são os testes. Também utilizam Estilos de Comunicação e Âncoras de Carreira. As etapas são as mesmas.

Roteiro: análise curricular, entrevista por competência e uma entrevista técnica, os testes psicológicos e comportamentais e finalmente uma entrevista final com os gestores da área.

4.14 Como se dá o processo de seleção para cargos operacionais? Usam-se dinâmicas de grupo? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Entrevistas comportamentais? Quem aplica? Quem avalia? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo? Testes psicológicos? Quais? Quem aplica? Quem avalia? Testes técnicos? Quem aplica? Quem avalia? Há outras técnicas? Quem aplica? Quem avalia?

Através de testes psicológicos como Atenção Concentrada e Palográfico.

As etapas são as mesmas.

Roteiro: análise curricular, entrevista por competência e uma entrevista técnica, os testes psicológicos e comportamentais e finalmente uma entrevista final com os gestores da área.

4.15 O solicitante do candidato participa de alguma etapa do processo de seleção? Se não, por quê? Se sim, em quais? Para quê? Como o solicitante é preparado para participar desse processo?

Sim. O solicitante participa das fases do processo de entrevista comportamental e técnica, e após é compartilhado entre o solicitante e o RH todos os resultados dos testes e das avaliações comportamentais. Na Empresa X o processo seletivo é feito em conjunto, é participativo o tempo todo, desde o envio dos currículos, pois ele também qualifica, ele também fornece o *feedback* - até as entrevistas e os resultados dos testes, ou seja, a decisão é compartilhada.

4.16 Como a empresa age com relação ao candidato não aprovado? Fornece-lhe *feedback*? Se não, por quê? Se sim, em todas as etapas ou em algumas? Quais? Por quê?

A Empresa X fornece sempre *feedback*. Na maioria das vezes ele acontece por e-mail bastante respeitoso, em que deixam claro o primeiro ponto que é de agradecimento ao candidato por ter se interessado, por se candidatar a vaga, e por se disponibilizar em participar do processo. O segundo ponto é dizer que se não foi aprovado neste momento é porque outras opções estavam mais aderentes ao perfil, mas eventualmente ele poderá ser convidado a participar de outras vagas se acaso houver interesse. Solicitamos em seguida que o candidato atualize o currículo e o envie através do site para ser qualificado em outras oportunidades.

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

Este processo de decisão é compartilhado, nunca o RH decide sozinho, a não ser que seja uma vaga do próprio RH. É um consenso para tomarmos uma decisão, o requisitante se dirige até o RH, compartilham impressões, ele compartilha as referências técnicas do candidato, em que o RH também informa as impressões comportamentais, e assim tomamos uma decisão.

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.

A Empresa X tem um histórico positivo nesse sentido, ou seja, contratam candidatas portadoras necessidades especiais (PNE), porque existe uma cota a ser cumprida, mas também há uma tratativa respeitosa, pois é uma empresa informal, jovial. Há um grupo de pessoas que são mais inclusivas, por exemplo, deficientes auditivos, visuais, físicos, de mobilidade e que são plenamente aceitos e integrados e a empresa X nunca encontrou dificuldade neste aspecto de se adequar, existindo esse grupo não é excluído ou discriminado. Para o público trabalhar com as diferenças é algo muito tranquilo. As pessoas são de uma forma geral, muito aberta. Não há nenhum deficiente com transtorno mental, portador de Síndrome de Down ou autismo. Não por ser uma regra em não ter no quadro da empresa, e sim por simplesmente não ter.

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

Todos os processos podem ser melhorados, mas a forma como está sendo conduzido hoje, atende o que a empresa necessita. Pois os *feedbacks* que recebem dos gestores, das pessoas que conduzem o processo junto com o RH, são mais positivos.

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?

Sim. O Programa dura dois dias e meio e divide-se da seguinte forma: palestras institucionais, de RH, área de compras, controladora, TI, treinamento de qualidade, segurança, visitas na fábrica e ambientação com o líder.

No caso de resposta afirmativa...

5.2 Quem participou de sua criação?

É uma coparticipação, pois é o RH que conduz e que lidera, mas tem a participação de todas as outras áreas, tais como financeiro, segurança, todos os envolvidos neste processo.

5.3 Quem o aplica?

O RH faz o controle, lidera o programa, dando palestras, orientando os funcionários com a participação de várias áreas em conjunto.

5.4 Quais são os temas abordados?

Fala-se sobre a criação da empresa, dos produtos, do marketing, as políticas de RH, os benefícios, o código de ética, das normas, da segurança do trabalho, enfim, todas as informações sobre a Empresa X.

5.5 Segue qual cronograma e roteiro de realização?

O primeiro dia começa com informações institucionais sobre a Empresa X, os direitos e deveres do colaborador. Passam todas as documentações admissionais para o candidato assinar. Por sua vez, o novo colaborador também entrega as documentações como carteira de trabalho, foto, faz o *checklist* da documentação. Após é feito intervalo para o almoço, retornando aplicam-se as palestras do financeiro, da área de compras e da área de controladoria, treinamento de qualidade, porque a empresa atua no sistema ISO, toda uma tratativa de qualidade que é passado na integração.

No segundo dia os novos colaboradores têm o treinamento de TI, em que recebem os manuais, os equipamentos necessários, em seguida os treinamentos de segurança do trabalho que são obrigatórios, de direção defensiva, CIPA, SIPAT, todos os assuntos relacionados à segurança, isso fecha o segundo dia.

No terceiro dia entregam o colaborador para o líder da área em que vai atuar. Após o gestor fará toda a visita com ele pela empresa, em que serão apresentadas as outras áreas, os outros gestores, a área de trabalho dele, os processos, as atividades, o que é chamado de ambientação do líder. Isso ajuda e contribui com a integração do colaborador quando se trata de um recém-contratado.

5.6 Quais técnicas são utilizadas?

Apresentações em uma sala com recursos áudio visual, data show, passando vídeos, exercícios, passando uma lista de presença que precisa ser preenchida para documentar que o novo colaborador participou e recebeu também um manual com as informações que foram passadas.

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

Na Empresa X é aplicado de duas a três integrações por mês, no começo da semana, ou de segunda ou de terça feira. Este procedimento é extremamente realizado assim que o colaborador é admitido, e não esperam reunir uma quantidade maior de pessoas para aplicar a integração,

porque devido às normas, o novo colaborador não pode iniciar suas atividades sem passar pela integração e os treinamentos básicos iniciais.

5.8 Quanto tempo toma para ser realizado?

São dois dias e meio de integração.

5.9 O novo colaborador é apresentado para quais departamentos?

É apresentado aos departamentos de Recursos Humanos, Compras, Controladoria, Qualidade, Segurança do Trabalho e Tecnologia da Informação através de palestras.

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

Através de uma avaliação de reação, um formulário em que ele qualifica o tema, o palestrante, o instrutor, os recursos que foram utilizados, o tempo, a qualidade da apresentação, a didática, enfim tem uma série de requisitos que serão avaliados, e o RH consegue entender se está aderente ou não, ao que se espera do programa.

5.11 A empresa possui Manual de Integração de Novos Colaboradores? Se não, por quê? Se sim, quais temas aborda?

Sim, a Empresa X possui um manual e no final da integração ele é enviado por e-mail para os novos colaboradores e também é disponibilizado na intranet, para que possa ser acessado quando necessário. Não é impresso por uma política de sustentabilidade interna.

5.12 A empresa envolve a família do novo colaborador na integração? Se não, por quê? Se sim, como esse envolvimento é feito?

Na Empresa X não é utilizado o método de integrar os familiares junto ao novo colaborador a empresa, pois é específico para o funcionário no momento em que ele está sendo integrado ao quadro na organização, ou seja, as tarefas que ele irá desenvolver as áreas que ele fará interface, os gestores da empresa. Há outras atividades que envolvem a família, por exemplo, a festa de confraternização de fim de ano.

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)?

Ela integra da mesma forma como integraria qualquer novo colaborador, se é um portador de necessidades especiais (PNE) auditivo, visual, é lógico que se tem recursos para fazer essa adaptação, esses ajustes, mas não mudam a tratativa, para que ele sinta realmente parte integrante a empresa.

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

Sempre poderá ser melhorado. No momento estão acontecendo algumas reuniões com os palestrantes para deixar um programa mais atualizado, com uma carinha institucional, há previsão de fazer integração online, ou seja, filmar os palestrantes e fazer vídeos como se fossem vídeos aulas, com isso também poderemos fazer integrações remotas, por exemplo, a pessoa está em Fortaleza, e é contratada, não havendo a necessidade de deslocá-la até Campinas para fazer a integração, ela poderá fazer a distância, online por uma videoconferência. Estão em fase de melhoria.

6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

6.1 A empresa possui Programa de Avaliação de Desempenho? Se não, por quê? Há intenção de implantar? Quando?

Sim, a Empresa X possui um programa que se chama PDO, Programa de Desenvolvimento Orientado. Ele é aplicado anualmente para todos os colaboradores, não fazendo distinção e dentro dele são avaliadas tanto competências técnicas para o cargo em questão com nível de complexidade, responsabilidade do funcionário na empresa como também competências organizacionais, competências comportamentais e competências de gestão para os cargos e liderança.

No caso de resposta afirmativa...

6.2 O sistema de Avaliação de Desempenho é informatizado? Qual plataforma é utilizada?

Sim. A plataforma utilizada é a ECM que é da Totvs, da Datasul que já é um programa utilizado em vários outros subsistemas de RH na Empresa X.

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.

Ele é estruturado por um sistema de competências.

É uma visão mais moderna que a Empresa X tem de gestão de pessoas. Por ser um sistema de avaliação de desempenho que já integra as competências comportamentais, pode se enxergar pontos positivos, avaliando as pessoas através da competência que cada um possui, pelos resultados que elas dão para a empresa, pelas contribuições que os colaboradores dão à empresa. O gestor precisa deixar mais claro para o colaborador os planos de ação para que ele melhore as competências que são negativas ou fracas naquele momento e dentro destes planos estabelecer metas para os próximos meses e anos.

Ela tem buscado melhorar, talvez ainda o sistema atual necessite de atualização, as lideranças sentem o sistema como algo muito positivo. O que às vezes acontece é que percebem que a liderança como um todo não está preparada para conduzir essa avaliação, para dar receber ou transmitir um bom *feedback* na sua própria visão ou pela do colaborador, por isso antes da aplicação do PDO (Programa de Desenvolvimento Orientado), a empresa aplica um treinamento, uma sensibilização com os gestores para que eles se preparem para esse tipo de processo. Eles precisam estar preparados e maduros para isso.

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

A avaliação é toda feita por recursos internos, o RH coordena tudo isso, mas quem faz as avaliações são os próprios líderes de áreas. Eles conduzem com seus liderados através de uma ferramenta, de um sistema interno, tudo dentro da própria organização, não terceirizamos absolutamente nada no processo de avaliação de desempenho, pois acreditamos que assim teremos mais qualidade.

6.5 Quais escalões hierárquicos são avaliados?

São todos, com exceção do presidente, abaixo dele até os diretores são avaliados dentro desse contexto, ou seja, não fazem diferenciação hierárquica. O que muda na verdade é que para as pessoas que têm cargo de gestão entram mais competências relacionadas à gestão.

6.6 Quais métodos são utilizados?

Ainda não utilizamos avaliação 360° (trezentos e sessenta graus). A Empresa X pelo porte dela e como vem crescendo, está se estruturando para isso. Não há dúvidas que estão caminhando para que se alcance esse método. Atualmente pode-se dizer que ela é como 90° (noventa graus), é líder-liderado e liderado-líder. Ainda não envolveu fornecedores, clientes, para avaliar um ao outro. Talvez um dia chegue à maturidade para aplicar uma ferramenta como essa sem expor e causar desconforto.

6.7 Qual é a periodicidade das avaliações?

É anual.

6.8 A avaliação está associada com cumprimento de metas? Se sim, explique essa associação.

Ainda não, essa avaliação não tem todos os indicadores e as metas mapeadas, estão caminhando para isso, pois desde o ano passado já possuem algumas parcerias que estão promovendo um trabalho interno que se chama Programa de Excelência que está ajudando todos os gestores e diretoria a realizar um mapeamento de todos os processos, assim, poderão mapear os indicadores para fazer os processos com excelência e, a partir disso estipularem metas para que todas as áreas consigam atingir os seus objetivos e resultados. O objetivo é de que no próximo ano já esteja praticando esse método.

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

O PDO (Programa de Desenvolvimento Orientado) é dividido em três partes.

Primeira parte: são avaliados os conhecimentos técnicos. Verifica-se a descrição do cargo, quais são os requisitos para aquele cargo, fazemos um checklist para ver se atende ou não atende e o que ele precisa fazer para melhorar em termos de plano de ação.

Segunda parte: são as competências organizacionais e comportamentais. Neste sentido, estão falando de atitude, comportamento, ações esperadas por parte da pessoa, do profissional.

Competências organizacionais são aquelas competências que a organização exige do profissional que poderá ser aplicado em qualquer contexto como, por exemplo: qualidade, visão abrangente, pró-atividade e iniciativa, todas essas competências independentes da área que se trabalha. A pessoa precisa ter, por isso falamos que é organizacional. Competências comportamentais seriam competências específicas como resiliência, relacionamento interpessoal, empatia e comunicação.

Terceira parte: são as competências de gestão, trata-se de gestão de pessoas, gestão de riscos e gestão de processos.

6.10 Como são feitos os *feedbacks*? Através de quais agentes? Com qual periodicidade?

Os *feedbacks* são feitos na própria ferramenta. No momento inicial, em que se fala do alinhamento das expectativas. E no final da qualificação das competências o gestor tem o espaço para fornecer este *feedback* estruturado, e montar junto com seu liderado os planos de ação para que ele possa melhorar os aspectos que foram levantados como negativos ou críticos. Também é passado um *feedback* positivo em que o líder irá relatar os pontos fortes. A periodicidade é anual, pois é junto com o PDO (Programa de Desenvolvimento Orientado). O RH reforça em reuniões que para o *feedback* não é necessário aguardar o ano inteiro, ou seja, *feedback* pode ocorrer a qualquer momento em que os colaboradores acharem que é oportuno para alguma melhoria, ou até algum reconhecimento ou elogio.

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

A empresa busca na medida do possível, não só financeiramente, mas também através de treinamentos, de reconhecimento, ela busca reconhecer que quem dá resultado merece um reconhecimento, uma premiação de alguma forma. Existem promoções horizontais e promoções verticais quando existe verba, investimentos em treinamento e capacitação. A empresa ajuda o colaborador a pagar um MBA, isto é uma forma de reconhecimento, pois ele está correspondendo ao trabalho.

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

A Empresa X valoriza muito os aspectos comportamentais, quando é verificada essa questão utiliza-se *coaching* ou *mentoring*, um aconselhamento profissional, dependendo dos motivos pelos quais o colaborador esteja apresentando problemas comportamentais às vezes é aconselhado a procurar uma psicoterapia fora da organização. O *coaching* tem funcionado muito, mas se tem um prazo, um período para avaliarmos se o funcionário quer ou não melhorar. Nos casos em que se verifica melhora significativa, com certeza esses colaboradores continuarão na organização, para os casos em que não se vê melhora, infelizmente eles serão desligados, pois não faz sentido continuar na empresa.

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

Se for enxergado um potencial comportamental, investem em treinamentos técnicos internamente. Para a Empresa X existem treinamentos sem custos, pois são feitos na própria empresa e, outros, que se o custo compensar pelo potencial do funcionário, também investiremos.

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

Existe um tempo, limite de avaliação, o colaborador não apresentando nenhuma melhoria, ele será desligado. Pois não vale a pena manter um funcionário que não tem competências técnicas e comportamentais. É até perigoso para organização, pois ele não dá resultados e até serve de mau exemplo para quem está fazendo o melhor.

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

Comente.

Sim. A Empresa X avaliando o potencial dos colaboradores consegue de uma maneira mais justa reconhecer e premiar aqueles que, de fato, merecem, por ter um desempenho adequado ao que a empresa espera. A avaliação de desempenho é fundamental para praticar uma gestão de pessoas mais estratégica e muito mais justa, e dá uma visão muito mais administrável para o líder. Têm dados e fatos, têm elementos que estão dentro do esperado, acima do esperado, e abaixo da expectativa, para tomar as medidas necessárias para atingir melhor resultado.

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

Sim. Para o colaborador esta avaliação lhe dará a certeza e a segurança de que a empresa o conhece bem. Assim sendo, em uma possível promoção a empresa terá os dados de cada colaborador para, com justiça, promover aquele que melhor estiver preparado.

6.17 Existem avaliações específicas para líderes? Comente.

Sim, é o PDO (Programa de Desenvolvimento Orientado) para líder que tem as competências de gestão, além das organizacionais e das técnicas, são competências voltadas para a gestão.

6.18 Os subordinados avaliam as lideranças? Comente.

Não existe uma preparação específica para os avaliadores. A empresa oferece um treinamento em que salienta a importância desta atividade.

No momento da avaliação não é monitorado o modo como é feito, o que é feito é avaliar o resultado desta pesquisa, se for encontrado algumas irregularidade o responsável pela avaliação é chamado para que ele esclareça essas incoerências, e assim a empresa tome as providências necessárias.

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?

Os avaliadores são preparados através de treinamento com perguntas mais indicadas do processo de seleção e as ferramentas para avaliar é Estilo de Comunicação e Paulmök.

A avaliação utilizada traz o período de experiência e, se o colaborador passar é porque o processo foi aplicado com sucesso.

6.20 Como são trabalhadas as avaliações consideradas injustas pelos colaboradores? Há canais de comunicação para que possam contestar os resultados de suas avaliações? Se não, por quê? Se sim, o que é feito sobre a contestação?

Avaliações consideradas injustas são trabalhadas dentro do contexto de cada liderança, então, é trabalhado para que o líder tenha um canal de comunicação, abertura com seus liderados, inclusive para apurar aqueles que consideram suas avaliações ruins ou injustas e, a partir dessa apuração entender o que aconteceu, e traçarem um plano de ação para solucionar a questão.

Não há um canal específico, a Empresa X incentiva o alinhamento e a transparência e entre o líder e o liderado, então sobre qualquer contestação ou qualquer ponto de discórdia do RH é incentivado à aproximação com o líder.

Pode haver situações em que o líder não se sinta à vontade e, não queira se expor ou tenha receio. Nesses casos especificamente, o RH trata com a diretoria para que isso possa ser melhorado. Caso seja feita apuração e comprove-se que, de fato, esse líder foi muito injusto, antiético e não foi profissional, a empresa toma decisão de adverti-lo, ou até mesmo, em casos extremos, de desligá-lo, pois esse tipo de líder não serve para organização.

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.

O diferencial não está nas avaliações, às competências são as mesmas, os critérios são os mesmos, o que diferencia são os recursos utilizados dependendo do tipo de deficiência que o colaborador tem. Por exemplo, se for deficiência visual utilizará um monitor que será adaptado, se for uma deficiência auditiva, utiliza-se apoio de que alguém que entenda e se comunique em libras. As pessoas com deficiência precisam se sentir parte da organização, ou seja, sendo

integradas com as mesmas ferramentas. O que mudarão são as adaptações feitas para cada tipo de deficiência.

6.22 O Programa de Avaliação de Desempenho atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado? Por quê?

Não, o programa precisa ser melhorado, a empresa trabalha com uma ferramenta que é líder-liderado e liderado-líder, mas ela pode ser melhorada aplicando, por exemplo, uma avaliação de desempenho 360° (trezentos e sessenta graus), em que outros agentes entrariam no processo e contribuiriam também, para isso, o cliente, o fornecedor e até outro gestor que não é imediato, mas que participe do processo.

A ferramenta 360° (trezentos e sessenta graus) é uma das ferramentas mais modernas que se tem atualmente, mas antes de implantar, os gerentes e a diretoria precisam ser treinados, desenvolvidos para usá-las.

7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

7.1 A empresa possui Programas de Treinamento e Desenvolvimento? Se não, por quê? Há intenção de implantar? Quando?

A Empresa X possui um Centro de Treinamento e Desenvolvimento Técnico, com uma boa estrutura, em que os colaboradores que realmente necessitem ser treinados com equipamentos e tecnologias, recebendo apostilas e certificados. Porém, estes treinamentos são aplicados somente conforme para qualificação técnica, não temos uma agenda em que programamos durante o ano outros tipos de treinamentos, como é feito nas empresas de grande porte. Os treinamentos atualmente são aplicados somente quando há necessidade de qualificação técnica solicitada pela direção de determinadas áreas.

No caso de resposta afirmativa...

7.2 O monitoramento dos processos de Treinamento e Desenvolvimento (diagnóstico, execução e avaliação) é informatizado? Quais softwares e plataformas são utilizados? Esses softwares e plataformas atendem às necessidades de RH? Comente.

Sim, são informatizados, utiliza um sistema interno que está vinculado à intranet e quando o colaborador participa de um treinamento técnico, é feito uma avaliação, a qualificação e o próprio sistema gera um relatório.

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.

O sistema de treinamento e Desenvolvimento na Empresa X, como citado anteriormente, é direcionado atualmente somente para qualificação técnica dos colaboradores e de áreas específicas. Apesar da boa estrutura do centro de Treinamento, a estrutura é tradicional, mesmo a empresa tendo a consciência que necessita investir em treinamentos por competências, que, inclusive está em negociação com as diretorias para priorizar esta melhoria, pois uma competência de comunicação, de negociação, existe uma grande demanda e devido não haver uma agenda específica de treinamentos o colaborador acaba se qualificando externamente por conta da empresa e, apresenta o certificado ao RH após a conclusão.

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

É monitorada através das avaliações. Existe a avaliação da capacitação que o colaborador qualifica o treinamento em si, o instrutor, o material, a didática, e a carga horária. Em seguida é aplicada a avaliação de eficácia do treinamento, em que é realizada até 90 dias depois que o colaborador fez o treinamento e ambos (colaborador e líder) irão comentar o quanto o treinamento contribuiu para algumas competências, por exemplo, qualidade do trabalho e melhoria de processo. O último passo é tabular e gerar um relatório em que é possível ter essa visibilidade e monitoramento.

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

No primeiro momento são passados através da integração de novos colaboradores, através de uma palestra institucional com duração de 1 hora, é feita pelo departamento de Marketing e RH. É

informado a missão, e a visão da empresa, também é informado os valores cooperativos, que é a responsabilidade, agilidade, perseverança, entre outros que já estão no site.

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?

É avaliado no final da integração, onde é passado uma avaliação para que o colaborador responda, e através das respostas é possível saber se ele assimilou ou não. Acredita-se que não é somente um formulário que irá dizer isso, pois só fica, ou consegue ficar na Empresa X, quem realmente assimila e identifica-se com a cultura. Ou seja, é no dia a dia também que é observado, na relação com as lideranças.

7.7 A empresa possui Universidade Corporativa? Onde fica? Como é estruturada? Como é seu modo de operação?

Não. A Empresa X tem um centro de treinamento técnico, mas não uma universidade corporativa.

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

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

Quem faz esse diagnóstico na Empresa X é uma pessoa do RH responsável por essa área. Todos os anos, no período de outubro ou novembro, são chamados para uma reunião todos os gestores e é feito um levantamento e colhimento das necessidades de treinamento.

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

Os tipos de treinamentos realizados na Empresa X são mais técnicos, voltado para o perfil e para as necessidades dos produtos que produz. Não existe um catálogo de treinamento específico para cada função ou nível hierárquico, a empresa trabalha com catálogo único de treinamentos técnicos, que é oferecido para qualquer nível, desde um operador de produção até um gestor. Não existe treinamento específico para membros da diretoria.

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

A Empresa X possuía esses programas, e era feito por uma consultoria externa, porém, com a crise, a empresa precisou cortar esse programa. Enquanto esse programa estava ativo na empresa, ele dava resultados muito positivos, a empresa percebia melhoras significativas nos relacionamentos entre seus diretores, dos diretores para os gerentes, e para seus subordinados. Existe uma perspectiva de retorno desses programas de desenvolvimento assim que a situação financeira da empresa melhorar.

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

Sim, na Empresa X é aplicada uma avaliação de reação, para verificar a qualidade do treinamento.

7.8.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento? Quem faz essa avaliação? Com que periodicidade é feita? É dado *feedback* sobre essa avaliação aos membros da Diretoria? Como?

Sim, na Empresa X é aplicada a avaliação de eficácia de treinamento, que é feita 90 (noventa) dias depois, que é o líder e o liderado que respondem, informando se o treinamento foi eficiente e eficaz para as necessidades e objetivos levantados.

Quem faz essa avaliação é tanto o líder, quanto o liderado, com uma periodicidade de até 90 (noventa) dias após a realização do treinamento.

O *feedback* não só é dado para os membros da diretoria, mas aos próprios colaboradores e gerentes também, é um processo muito transparente, inclusive se é percebido que teve um treinamento que não foi bem qualificado e não teve uma eficácia positiva, todos os envolvidos são chamados para dar esse *feedback*, e a Empresa X poder entender em que aconteceu a falha para poder ter um plano de ação eficaz.

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

No dia a dia a empresa X tem os *On the job training*, que são treinamentos feitos na área pelo próprio líder ou por alguns colaboradores específicos, não existe uma avaliação específica sobre isso, porém, a empresa conta muito com a maturidade de seus líderes para fazer essa gestão, então, por exemplo, se a Empresa X precisa ter um aprendizado de um produto x, ou de uma linha de produção y, geralmente é o gerente da produção que aplica o treinamento, ele vai qualificar os colaboradores, ele tem uma matriz de competência, e ele administra, então acaba não passando muito pelo RH, porque a Empresa X entende que seus gestores têm autonomia e competência para fazer isso, pois faz parte do papel dele de gestão.

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

É avaliado através dos centros de custos, e das verbas que a Empresa X gasta, mas acreditam que essa avaliação não seja muito eficiente, é um ponto que precisa ser melhorado sem sombra de dúvidas.

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

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

O responsável por fazer o diagnóstico é uma pessoa do RH responsável por essa área. Então, todos os anos, são realizadas reuniões para colher as necessidades.

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

Os tipos de treinamentos realizados na Empresa X são mais técnicos, voltado para o perfil e para as necessidades dos produtos que a Empresa X produz. Não existe um catálogo de treinamento específico para cada função ou nível hierárquico, a empresa trabalha com catálogo único de treinamentos técnicos, que é oferecido para qualquer colaborador independente do seu cargo na empresa. Não existe treinamento específico para membros da média liderança.

7.9.3 Há programas para formação inicial de lideranças? Comente.

Não, na Empresa X não existe um programa específico para formação inicial de liderança, o que existe é uma integração de líderes, ou seja, é um treinamento muito específico do RH para as pessoas que ocupam ou ocuparam a posição de liderança, nesse treinamento são passados quais são as políticas de folha de pagamento, orientam como o líder deve fazer em relação a ponto, férias, afastamento dos colaboradores, orientam sobre acidentes de trabalho, recrutamento e seleção. Na Empresa X existia um programa de desenvolvimento de líderes chamado *The Core*, porém, por conta da crise esse programa foi cortado.

7.9.4 Há programas para formação de *Líder-Coach*? Comente.

Não, essa formação estava junto ao programa *The Core*, que é era o programa de desenvolvimento de líderes da Empresa X, hoje não existe mais, pois foi cortado por conta da crise.

7.9.5 Há programas de *Mentoring* e *Coaching* voltados para o desenvolvimento de média liderança? Comente.

Na Empresa X existiam esses programas, era feito por uma consultoria externa, mas com o contexto da crise, esses programas tiveram que ser cortados. O programa dava resultados positivos para a empresa.

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

Sim, é avaliado através da avaliação de reação.

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

Sim. É avaliado através da avaliação de eficácia de treinamento, após 90 (noventa) dias. Quem faz essa avaliação é tanto o gestor da área, quanto o seu subordinado. O *feedback* é dado a todos os envolvidos.

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

No dia a dia a Empresa X verifica o desempenho dos colaboradores após o treinamento, identificam as melhorias na produtividade e na qualidade, verificam também através de *feedback* que é passado através da liderança. O *feedback* é passado a todos os envolvidos.

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

A Empresa X orienta primeiramente esse colaborador a conversar com seu superior sobre a necessidade que ele tem de passar por esse tipo de treinamento, assim o líder irá avaliar se essa necessidade tem a ver com função do colaborador, se tem a ver com seu perfil, se isso irá melhorar sua produtividade e qualidade, se o líder identificar que existe de fato essa necessidade, ele irá fazer a requisição para o RH, e o RH irá prover esse treinamento de alguma maneira.

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

É avaliado através dos centros de custos da empresa, e das verbas gastas para isso.

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

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

O diagnóstico é feito por um responsável da área, é levantado em reuniões às necessidades para terem treinamentos específicos, e isso é feito anualmente.

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

Os tipos de treinamentos realizados na Empresa X são mais técnicos, voltado exclusivamente para o perfil e para as necessidades dos produtos que a Empresa X produz. Não existe um catálogo de treinamento específico para cada função ou nível hierárquico, a empresa trabalha com catálogo único de treinamentos técnicos, que é oferecido para qualquer colaborador independente do seu cargo na empresa. Não existe treinamento específico para cargos administrativos.

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

Antes do contexto de crise, a empresa possuía esses programas, a Empresa X contava com uma consultoria externa. Existe uma perspectiva de retorno desses programas de desenvolvimento assim que a situação financeira da empresa melhorar.

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

Sim, é avaliada através da avaliação de reação que a Empresa X aplica a seus colaboradores.

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?

Sim, é avaliada após 90 (noventa) dias a partir da aplicação do treinamento, a empresa usa a avaliação de eficácia. O responsável por essa avaliação é tanto o superior da área administrativa, quanto os subordinados. O *feedback* é dado a todos os envolvidos.

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?

Sim, é verificado no dia a dia através do desempenho do colaborador, quem faz essa avaliação é o líder responsável pela área administrativa, e o liderado, é dado o *feedback* das melhorias na produtividade. E o *feedback* de retorno é dado a todos os colaboradores envolvidos.

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

A Empresa X orienta esse colaborador a conversar com seu líder ou gerente sobre a necessidade que ele tem de passar por esse tipo de treinamento, assim o líder irá avaliar essa necessidade, se o líder achar pertinente essa necessidade, ele irá fazer a requisição para o RH, e o RH irá providenciar esse treinamento.

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

Sim, avalia se através dos centros de custos, e das verbas gasta com o treinamento.

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?

O diagnóstico das necessidades é elaborado por um responsável da área, em reuniões feitas anualmente as necessidades são recolhidas junto a um responsável do RH pela área.

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

Os tipos de treinamentos são mais técnicos, voltado para o perfil e para as necessidades dos nossos produtos. Quem os aplica são instrutores muito competentes, muito conhecedores do assunto. Os treinamentos são aplicados em salas específicas para isso tipo de treinamento.

7.11.3 Há programas de *Mentoring* e *Coaching* voltados para o desenvolvimento de cargos técnicos? Comente.

A Empresa X possuía esses programas antes, hoje não existe mais por conta da crise, que atingiu a saúde financeira da empresa, assim foi necessário cortar esses programas.

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

É avaliada através da avaliação de reação, a empresa recebe *feedback* dos líderes, que diz se o treinamento foi bem aplicado ou não.

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?

Sim, o aprendizado é avaliado após os 90 (noventa) dias da aplicação do treinamento, quem faz a avaliação é o líder, e o liderado, e o *feedback* é dado a todos os envolvidos.

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?

É verificado através do desempenho que o colaborador desenvolve, das melhorias observadas na produtividade e na qualidade do produto. Quem faz essa avaliação é responsável pela área. O *feedback* é dado para todos os colaboradores envolvidos.

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

A Empresa X orienta esse colaborador a conversar com seu líder ou gerente sobre a necessidade que ele tem de passar por esse tipo de treinamento, assim o líder irá avaliar essa necessidade, irá analisar se tem a ver com seu cargo, se o líder achar pertinente essa necessidade, ele irá fazer a requisição para o RH, e o RH irá providenciar esse treinamento, no caso de

treinamentos técnicos na Empresa X existe o centro de treinamento técnico, em que esse tipo de treinamento é realizado nesse local.

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

É avaliado através do centro de custo da empresa, e do gasto com os treinamentos.

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

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

Os tipos de treinamentos realizados na Empresa X são mais técnicos, voltado exclusivamente para o perfil e para as necessidades dos produtos que a Empresa X produz. Não existe um catálogo de treinamento específico para cada função ou nível hierárquico, a empresa trabalha com catálogo único de treinamentos técnicos, que é oferecido para qualquer colaborador independente do seu cargo na empresa.

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

A Empresa X orienta esse colaborador a conversar com seu líder ou gerente sobre a necessidade que ele tem de passar por esse tipo de treinamento, assim o líder irá avaliar essa necessidade, se o líder achar pertinente essa necessidade, ele irá fazer a requisição para o RH, e o RH irá providenciar esse treinamento.

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

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

A Empresa X primeiramente orienta esse colaborador a conversar com seu líder sobre a necessidade que ele tem de passar por esse tipo de treinamento, assim o líder irá avaliar essa necessidade, se o líder achar pertinente essa necessidade, se ele identificar que esse treinamento irá aumentar sua produtividade, e melhorar sua qualidade, ele irá fazer a requisição para o responsável da área de RH, e o RH irá providenciar esse treinamento.

7.13.8 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento? Como?

É avaliado através das verbas gastas para isso, e através do nosso centro de custos.

7.14 A empresa estimula o aprendizado através de outras formas não inclusas em seu Programa de Treinamento e Desenvolvimento? Se não, por quê? Se sim, como?

Sim, se não está dentro do programa anual, a Empresa X chama de treinamentos esporádicos. Os esporádicos podem vir de uma necessidade muito específica e não programada, por exemplo, o e-social foi uma mudança que veio do governo e as empresas precisaram adequar seus sistemas de folha para obter as informações que eles precisavam nesse caso a empresa não previu e havia um tempo para tornar-se uma obrigatoriedade, então tiveram que se adaptar. A Empresa X é flexível com as necessidades esporádicas.

7.15 A empresa estimula o aprendizado mesmo que não seja ligado à sua atividade final? Se não, por quê? Se sim, como?

Não muito, a Empresa X estimula mais os treinamentos e programas de capacitação que são realmente necessários para a empresa, às vezes temos palestras e *workshops*, mas é muito raro, por exemplo, na SIPAT, que é a semana de segurança, fazemos palestras mais diversificadas, mas dentro do programa de treinamento não, são treinamentos tradicionais para as necessidades da empresa.

7.16 A empresa investe em Educação Básica? Comente.

Uma das regras para recrutamento e seleção, é ter o ensino médio completo no mínimo, então educação básica não caberia, pois a Empresa X é uma empresa muito tecnológica, sendo assim o ensino médio é o mínimo. A Empresa X oferecia um programa de bolsa de treinamento e de subsídio, inclusive para inglês, e outros cursos, caso a pessoa entrasse com o ensino médio, com a intenção de fazer um curso técnico, ou uma faculdade, porém, com a crise infelizmente esse programa foi cortado.

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

Comente.

Não, a Empresa X não tem parceria, nós divulgamos a vaga que temos em aberto, por exemplo, se temos uma vaga de estágio técnico, nós divulgamos essa vaga no SENAI e contratamos o aluno como estagiário, não é parceria formal, é uma parceria de divulgar a vaga e contratar o estagiário. Também não temos programas de aprendiz técnico.

7.18 Há subsídios para se fazer cursos técnicos, de idiomas, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado e pós-doutorado? Se não, por quê? Se sim, quais cursos são pagos (especificar porcentagem de custeio pela empresa) e para quais cargos?

Não, a Empresa X tinha um programa de bolsa de treinamento e de subsídio, inclusive para inglês, e para vários cursos, porém, com a crise infelizmente esse programa foi cortado.

7.19 A empresa utiliza *Job Rotation*? Se não, por quê?

A Empresa X não utiliza o *Job Rotation* como um processo ou como uma tratativa formal, mas muitos dos nossos gestores por iniciativa própria fazem movimentações, às vezes dentro da própria área, isso acontece muito dentro da Empresa X, é muito dinâmico, não temos um programa estruturado de *Job Rotation*.

7.20 A empresa utiliza *E-learning*? Se não, por quê? Se sim, em quais treinamentos? Como?

Não, a Empresa X não tem plataforma online para treinamento, mas isso está no projeto, isso está no escopo de CTT (Centro de Treinamento Técnico), mas por falta de verba não conseguimos passar para frente ainda, mas temos todo um projeto já desenhado.

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

Não, a Empresa X não tem investido muito nos projetos de desenvolvimento de aprendizagem, por conta da contenção de gastos.

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

A Empresa X já trabalhou, já tivemos três expatriados, temos o pessoal de uma agência, que é um parceiro que faz esse processo de expatriação, que cuida da documentação, do acolhimento do estrangeiro. Mas hoje nós não temos nenhum ativo.

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

Não, o único diferencial é na adaptabilidade das ferramentas, mas não no programa em si, ele é igual para todos, só será feitas adaptações necessárias para cada tipo de deficiência, tentamos tratar da forma mais justa e igualitária possível.

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

É feita através do *Budget*, que é o orçamento que cada diretoria tem dentro do lucro líquido total do ano que se foi, é uma estimativa, em que vemos se nossa meta é reduzir ou aumentar, depende muito do planejamento estratégico, geralmente as verbas para treinamento são 10% ou 15% do orçamento total da diretoria, então é bem distribuído, mas infelizmente com o contexto de crise, estamos com o orçamento muito reduzido.

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

É por setor, e também pelo centro de custo de cada departamento, cada setor tem o seu orçamento para isso, ele faz o controle e a gestão, o RH faz a gestão total do macro, mas o micro o acompanhamento é para cada setor.

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

No ponto de vista técnico eles atendem, mas a empresa precisa melhorar o portfólio, e estruturar um programa de desenvolvimento e treinamento de competências comportamentais, e de gestão como um todo, mas assim que a empresa voltar a respirar e a crise der uma melhorada, vamos conseguir nos adequar.

8. DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIL DE COMPETÊNCIAS

8.1 A empresa possui programa de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis de Competências? Se não, por quê? Há intenção de implantar? Quando?

Sim possui, a Empresa X tem um formulário que contém a missão, a descrição sumária, formação, as competências técnicas, competências comportamentais, os treinamentos e a família do cargo, e ele também é adaptado às necessidades próprias da CBO. O RH faz o mapeamento inclusive dos perfis de vagas e competências, através da nossa descrição de cargos.

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.

É estruturado através da gestão de pessoas por competências, pois no formulário da Empresa X já tem tanto competências técnicas, como algumas comportamentais e de gestão que a empresa sugere.

Os prós é que por ser estruturado através das competências ele se torna mais moderno, é mais justo por ser avaliado através das competências do colaborador e dos resultados que ele entrega, pois assim é mais bem avaliado aquele que merece pelo seu trabalho, por sua meritocracia. Os contras é que alguns líderes ou gestores da empresa X não estão preparados ou não tem maturidade para trabalhar com sistema de gestão por competências, confundem um pouco o relacionamento pessoal com a entrega de resultados dessa pessoa na empresa. Porém, se o RH identificar esse gap, esse líder é chamado, orientado, se nada resolver pode acontecer um desligamento por ele não se encaixar nas normas da empresa, por ele não ser ético o suficiente para atuar.

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

Não é informatizado, mas a Empresa X começará a informatizar agora no segundo semestre, porque está sendo implantado junto ao Datasul o modulo de carreira, de cargos e salários, e assim será totalmente informatizado.

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

A descrição de cargos é dividida nas seguintes partes: a missão do cargo, a descrição sumária, a descrição detalhada que são exatamente todas as atividades e o impacto das atividades daquele cargo, depois a formação exigida, o nível de experiência exigida, as competências técnicas e comportamentais, os treinamentos requisitados, e o mapeamento da família desse cargo, são bem descritos e detalhados.

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

O RH utiliza anualmente, quase junto com o levantamento das necessidades para treinamento.

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

É um profissional específico do RH que cuida disso, é um analista.

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?

A Empresa X acredita que do jeito que se encontra hoje, ele atende as necessidades, porém, tudo pode ser melhorado, então uma melhoria é ele ser informatizado.

9. REMUNERAÇÃO

9.1 A empresa possui programa de Gestão de Remuneração? Se não, por quê? Há intenção de implantar? Quando?

Temos um programa de gestão de remuneração, usamos tabela salarial, que vem de pesquisas de mercado, e tem uma consultoria que é a Aron, que ajuda muito nesse sentido, inclusive a fazer as atualizações de tabela, entender as medianas, entender os percentuais de aumento e as progressões.

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.

Ele é estruturado por gestão de pessoas por competências, porque esse programa segue a meritocracia, respeitando as competências técnicas e comportamentais previstas na descrição de cargos da empresa, que também é estruturado pelas competências.

9.3 O sistema de Gestão de Remuneração é informatizado? Qual plataforma é utilizada?

Sim, ele é informatizado, tudo está em uma plataforma, e está junto com o Datasul.

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.

Sim, ele está associado com nossa descrição de cargos, está tudo interligado uns aos outros.

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

Vem da tabela de mercado que o RH usa, há 12 (doze) grupos, cada grupo tem um conjunto de cargos com o mesmo nível de complexidade, e o mesmo nível de remuneração, por exemplo, na Empresa X um auxiliar de produção tem as mesmas faixas de um auxiliar técnico, de um almoxarife, de um expedidor de materiais, porque está no grupo 1 (um), que é o grupo mais operacional. No grupo 2 (dois), os cargos aumentam a complexidade, então consequentemente aumenta a faixa salarial, ou seja, a cada grupo que vai aumentando à complexidade do cargo as faixas salariais aumentam na mesma proporção. As remunerações devem ser compatíveis com o nível de responsabilidade do cargo.

9.6 Em quais ocasiões o colaborador tem aumento salarial?

Os critérios para aumento tanto horizontal, quanto vertical, é a meritocracia, o merecimento, então se a pessoa deu resultados, se atingiu os objetivos ela terá o aumento. Depois analisamos a verba disponível, hoje a empresa diminuiu muito o número de progressões de aumento por conta da crise.

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

Os desenvolvimentos das competências sem sombra de dúvidas, que é a meritocracia.

9.8 Existe remuneração variável? Está associada a avaliação de desempenho? Está associada ao cumprimento de metas? Comente.

Não, a Empresa X não tem o programa de remuneração variável ainda, a empresa está em fase de mapeamento de processos, mapeamento de metas e indicadores, para depois aplicar um programa de remuneração variável.

9.9 A empresa possui programa de distribuição de lucros e resultados? Se não, por quê? Se sim, como é feita essa distribuição? É igualitária? Difere entre cargos? Difere com relação ao tempo de trabalho na empresa? Difere com relação à avaliação de desempenho e/ou cumprimento de metas? Comente.

Temos a participação de lucros (PL), que não está atrelado a resultados, não é variável, em que 15% (quinze por cento) do lucro total da empresa são distribuídos de forma igualitária para todos os colaboradores, e o fator de multiplicação é o salário. Porém, o PL (participação de lucro) obviamente acompanha a lucratividade, e a lucratividade depende do contexto interno e externo.

9.10 Há pesquisa salarial? Como é feita? Quais são suas fontes de referências salariais externas?

Sim, ela é feita através de uma consultoria, que é a Aron, fazemos pesquisas com empresas do mesmo porte, do mesmo segmento na região, em que verificamos como estão os níveis salariais, e a Empresa X está acima da mediana de mercado, nossas referências de salário estão um pouco acima da mediana.

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

São considerados acima da mediana.

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?

Somente o salário nominal, e o PL quando tem, não existem outras fontes por enquanto. Temos os benefícios, mas eles não impactam na remuneração.

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

A Empresa X primeiramente ouviu e acolhe esse colaborador, para entender o que o levou a esse entendimento, porque às vezes a percepção dele está equivocada, mostramos as pesquisas de mercado para ele ter essa consciência. Agora tem casos de colaboradores que não são valorizados há muito tempo, nesses casos conversamos com o líder e questionamos o porquê dessa pessoa não ter uma progressão, porque a carreira dela está estacionada, neste caso o líder poderá ser responsabilizado em razão deste procedimento.

9.14 A empresa premia por sugestões para melhorias dadas por seus colaboradores? Se não, por quê? Se sim, fale sobre essa premiação.

Não, a Empresa X possuía um programa que se chamava DESTAQUE, em que as pessoas podiam dar qualquer sugestão de melhoria, a empresa contava com um comitê avaliador, e se a sugestão fosse aprovada, a pessoa receberia uma bonificação proporcional ao seu salário e proporcional ao impacto da melhoria na empresa. A empresa perdeu esse programa por conta da crise.

9.15 O programa de Gestão de Remuneração atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado? Por quê?

O programa como está hoje, ele atende, porém, a Empresa X acredita que alguns aspectos podem ser melhorados como: dar maior visibilidade aos colaboradores, fazer orientações aos treinamentos com maior frequência para os líderes praticarem a política 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? Se não, por quê? Há pretensão de implantar? Quando?

De plano de carreira sim, a empresa possui tabelas salariais, progressões horizontais e verticais e os critérios que a empresa segue. Não existe um programa específico para retenção de talentos, a Empresa X retém seus talentos, tentando engajá-los pelo propósito do que a empresa faz, pelo perfil das lideranças, pelo clima organizacional, esses são os fatores de retenção de talentos, a empresa não possui um programa específico que tenha um impacto financeiro.
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?

Sim, ele é informatizado, é utilizada a plataforma TOTVS, pelo sistema Datasul, nesse sistema é computada a tabela salarial, as progressões dos colaboradores tanto horizontal como vertical, as competências, os resultados de avaliação de desempenho, etc. Através desse sistema a empresa consegue identificar se o colaborador tem a meritocracia de receber promoção, esse sistema é essencial para que todas as decisões na empresa, envolvendo pessoas e se tornando uma decisão justa.

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?

O RH monitora pela plataforma, pois todas as progressões horizontais e verticais são imputadas no sistema, todos os meses geraram um relatório, por diretoria ou por centro de custo, quantas progressões tiveram, e o percentual de progressão.

10.4 Há programas específicos de *Assessment* na empresa? Se sim, como funcionam em todas as suas etapas?

A Empresa X possui um programa específico de *Assessment*, a empresa usa ferramentas em recrutamento e seleção, que é o estilo de comunicação, e o ancora de carreira, utilizamos essas ferramentas para contratar pessoas, também aplicamos em todos os colaboradores para ter um mapeamento de perfil, em uma avaliação de desempenho, ou em um *feedback*, como essas ferramentas conseguiram ter um *feedback* muito mais detalhado.

10.5 Para efeito de promoção de cargo, a empresa considera mais o tempo de serviço ou o desenvolvimento das competências do colaborador? Comente.

Considera o desenvolvimento por competências, é por meritocracia mesmo.

10.6 Como a empresa identifica talentos?

Primeiro a empresa X faz o mapeamento de competências e perfil com *Assessment*, recebem *feedback* dos líderes que é muito importante, através da avaliação de desempenho, e através também das avaliações de experiências quando o processo seletivo tem sucesso, essas são as principais ferramentas para a Empresa X mapear e reter seus talentos.

10.7 Como a empresa atua para reter talentos?

A Empresa X não possui um programa para retenção de talentos, é um aspecto que precisa ser melhorado, quando a saúde financeira da empresa voltar.

10.8 A empresa utiliza o *Job Rotation*? O *Job Rotation* possibilita a mudança de cargo?

Não, a Empresa X não possui um programa de *Job Rotation* específico, ele é feito no dia a dia conduzido pelo próprio líder da área, a empresa tem uma cultura de movimentação dos funcionários, mas não possui uma formalização.

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?

Sim, a empresa trabalha com um grande número de estagiários com um índice de efetivação de 90% (noventa por cento), atualmente na empresa existem seis estagiários ativos. Não existe uma idade estipulada para participar desse programa, a única exigência é que o estagiário esteja cursando um nível superior ou técnico. A efetivação é feita através de avaliações.

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?

Sim, a faixa de idades é entre 15 (quinze) a 17 (dezesete) anos, a empresa trabalha com os patrulheiros, porém eles atuam apenas na área administrativa. Hoje na empresa existem nove jovens aprendizes ativos, e o índice de efetivação chega a 30% (trinta por cento).

10.11 A empresa trabalha com colaboradores terceirizados? Se não, por quê? Se sim, efetiva-os? Como é o processo de efetivação?

A empresa não trabalha com colaboradores terceirizados, pois não condiz com a cultura da empresa.

10.12 A empresa trabalha com trainees? Se não, por quê? Se sim, com quais faixas de idade? Como ela retém esses talentos?

A empresa não trabalha com trainees, por não existir um programa consolidado para esse tipo de área.

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?

O programa atende as necessidades dos colaboradores da empresa, possui os salários acima da média, mas poderia ser melhorado se existisse um programa de retenção.

11. BENEFÍCIOS, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA.

11.1 Quais são os benefícios que a empresa concede a: (Obs.: indicar se são oferecidos com ou sem descontos. No caso de ocorrer descontos na remuneração, indicar a porcentagem correspondente a cada benefício). Colaboradores efetivos? Familiares de colaboradores efetivos? Trainees? Familiares de trainees? Colaboradores terceirizados? Familiares de colaboradores terceirizados? Estagiários? Familiares de estagiários? Jovens aprendizes? Familiares de jovens aprendizes?

A empresa oferece; Convênio médico Unimed, convênio odontológico Uniodonto, plano de previdência privada, convênio farmácia, PLR, vale refeição e alimentação, ônibus fretado para cidade de Campinas e o selo para estacionamento na empresa. Os benefícios são iguais para todos os funcionários, com exceção do convênio médico, odontológico e o PLR (participação de lucro), que não são pagos aos estagiários e aprendizes.

11.2 Como é feita a escolha desses benefícios? Pelos beneficiados ou pela empresa? Por quê?

A escolha dos benefícios é feita pelo sindicato, empresa e os beneficiados. De acordo com a cultura e as necessidades da empresa e dos colaboradores, em que sempre recebeu bons *feedbacks* referentes à qualidade dos benefícios.

11.2.1 Atendem às demandas dos beneficiados?

Sim, a empresa não recebe nenhuma reclamação do sindicato e nem dos colaboradores da empresa referente aos benefícios.

11.2.2 Quais critérios foram (ou são) utilizados para suas escolhas?

Foram utilizados pesquisa de mercado, para que a empresa estivesse equivalente com outras empresas de tecnologia.

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

Não, a empresa não faz diferença entre os colaboradores, com exceção dos estagiários e aprendizes que não recebem convênio médico odontológico e o PLR (participação de lucro).

11.2.4 A empresa trabalha com benefícios flexíveis? Por quê?

Sim. Alguns benefícios como o convênio odontológico, convênio farmácia, e previdência privada são flexíveis, pois o colaborador pode optar pela escolha desses benefícios serem descontados em sua folha de pagamento. Já o convênio médico e o seguro de vida são benefícios obrigatórios.

11.2.5 Há demandas não atendidas dos beneficiados? Comente.

Não todas são atendidas.

11.2.6 Há intenção de se implantar novos benefícios? Quais? Por quê? Integrais ou com descontos? Quando?

No momento com a atual situação financeira e econômica, não.

11.2.7 Quem gerencia esses benefícios? Como?

Um analista específico do setor de RH, de acordo com as necessidades.

11.3 A empresa possui programas específicos para estimular a Saúde e a Qualidade de Vida (dentro e fora do trabalho)? Se não, por quê?

Não, a empresa já teve um programa de ginástica E laboral, mas foi cancelada por questões de custo. A empresa acredita que esse é um grande ponto a ser melhorado. Hoje o único programa disponível é o programa do SIPAT.

11.3.1 Quais são esses programas?

São palestras sobre qualidade de vida, nutrição e segurança do trabalho.

11.3.2 Quem os gerenciam? Como?

A Técnica de Segurança do Trabalho e a gestora de RH.

11.3.3 Quem os aplicam?

A SIPAT.

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?
 Contemplam a todos os colaboradores da empresa.**11.3.5 Quais são suas periodicidades de realização?**

São realizadas uma vez por ano, através de palestras ministradas pela SIPAT.

11.3.6 Quem avalia seus resultados?

A Técnica de Segurança do Trabalho e a gestora de RH.

11.3.7 Como são avaliados em se tratando de resultados para os beneficiados?

Através de formulários de avaliação e opinião dos colaboradores.

11.3.8 Como é feita a escolha para realização desses programas? Atendem às demandas dos colaboradores ou são escolhidos pela empresa?

A escolha é feita por ambos, pois a empresa sugere alguns temas e os colaboradores escolhem através de questionários, em que também opinam sobre as palestras.

11.3.9 A empresa faz *Endomarketing* desses programas?

Sim, quando existe algum programa é feito uma divulgação interna, como a intranet e os painéis de aviso.

11.3.10 Há avaliação de impactos desses programas na qualidade e produtividade? Como isso é feito? Por quem?

Não, a Empresa X não possui programa de avaliação de impacto.

11.4 Existem programas específicos para lideranças a fim de estimular a Saúde e a Qualidade de Vida (dentro e fora do trabalho)? Se não, por quê?

Não existe um programa específico de liderança a fim de estimular, o que a existe são palestras, e informativos distribuídos na empresa pela técnica de segurança do trabalho, pelos membros da CIPA e a semana do SIPAT que abordam temas sobre segurança e qualidade de vida.

No caso de resposta afirmativa...

11.4.1 Quais são esses programas?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

11.4.2 Quem os gerenciam? Como?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

11.4.3 Quem os aplicam?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

11.4.4 Quais são suas periodicidades de realização?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

11.4.5 Quem avalia seus resultados?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

11.4.6 Como são avaliados em se tratando de resultados para as lideranças?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

11.4.7 Como é feita a escolha para realização desses programas? Atendem às demandas das lideranças ou são escolhidos pela empresa?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

11.4.8 Há avaliação de impactos desses programas na qualidade e produtividade? Como isso é feito? Por quem?

Conforme resposta negativa na questão 11.4, não existe resposta para esta alternativa.

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?

A empresa não possui programas de saúde e qualidade de vida, pois não está aculturada aos seus valores e prioridades.

Não há intenção de ampliar, este é um ponto a ser melhorado.

11.6 A empresa possui Programas de Saúde e Qualidade de Vida e/ou benefícios específicos para pais e mães? Se não, por quê? Há intenção de implantá-los? Quando? Se sim, quais são? Como foram criados? Por quem? Quem participou de suas criações? Por quê? Como são avaliados pelos colaboradores? Atendem suas necessidades? Por quê? Há intenção de ampliar esses programas? Por quê? Quando?

A Empresa X não possui programas de saúde e qualidade de vida, pois não está aculturado aos seus valores e prioridades.

Não há intenção de ampliar, este é um ponto a ser melhorado.

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.

Sim, através das avaliações periódicas, feita pelo medico responsável, mas nada muito formal. Anualmente.

Quando o medico identifica que o colaborador está depressivo ou com alguma condição psiquiátrica ou psicológica, ele aciona a empresa ou indica algum tipo de tratamento para o próprio colaborador seguir.

Sim, pois os colaboradores recebem todo apoio e compreensão da empresa.

Não, a Empresa X não possui um programa de treinamento ou uma formação estruturada, o RH procura auxiliar nesses casos chamando o líder para conversar, sensibilizar, para que ele trate essa questão de uma forma mais respeitosa, mas não existe um programa formal.

11.8 A empresa estimula a prática do voluntariado? Como isso é feito? Quem participa? A quem contempla? A empresa contribui com recursos físicos e financeiros? Como?

Não, a Empresa X não possui um programa específico de voluntariado. Ela trabalha com algumas campanhas como, por exemplo, a do agasalho.

11.9 Como a empresa (re) insere psicossocialmente colaboradores com deficiência no ambiente de trabalho?

A empresa nunca teve nenhum caso específico, mas caso tivesse a empresa trataria de forma justa e igualitária, encaminhando, conversando, inclusive com a família.

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?

A empresa trata de uma forma muito justa e igualitária, a única diferença, às vezes, é no processo de adaptação ou de algum recurso, mas as políticas, as formas de avaliação e tratamento são as mesmas.

11.11 Como a empresa reinsere psicossocialmente colaboradores com patologias fisiológicas (curadas ou em tratamento) no ambiente de trabalho? LER, AIDS, etc.

A empresa nunca teve um caso específico na empresa, caso tivesse realizaria de uma forma muito justa, sem discriminação, com apoio do departamento de saúde e segurança da maneira mais respeitosa possível.

11.12 A empresa utiliza *Flextime*? Comente.

Sim, a empresa possui uma carga horária flexível, em que o colaborador pode optar por entrar entre 08h00min e 09h00min horas e sair entre 17h00min e 18h00min.

11.13 A empresa utiliza *Home Office*? Comente.

Sim, desde que o colaborador possua os equipamentos e a estrutura necessária.

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?

A Empresa X não possui um programa específico, porém, em alguns casos isolados quando algum diretor ou presidente é desligado, a Empresa X ajuda esses executivos a se recolocarem no mercado.

Abrangem somente a diretoria e presidência e são avaliados de acordo com o motivo do desligamento e a trajetória na empresa X durante o período que trabalhou.

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 ?

O SEMST da Empresa X é composto de um consultor, um técnico de segurança e um engenheiro.

Um efetivo e dois consultores que são contratados esporadicamente de acordo com a necessidade do serviço prestado.

A técnica atua o tempo todo, pois realiza um serviço interno, os consultores atuam de uma maneira mais específica de acordo com a necessidade.

O PCMSO é um documento que contempla todos os cargos ativos, áreas e departamentos, os requisitos e necessidade para cada cargo e os elementos de riscos ocupacionais que cada um tem.

Este documento é executado também com base da técnica de segurança junto ao departamento de saúde e é atualizado anualmente.

O PPRA está em conjunto o PCMSO, em que anualmente são feitas as atualizações necessárias com parceria do departamento médico e jurídico para validação.

As ações do SESMT são avaliadas pela CIPA que é bem atuante e criteriosa para que todas as questões de segurança sejam atendidas.

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? (verificar as respostas)

Os colaboradores eleitos e uma técnica de segurança.

Os colaboradores são efetivos

A CIPA conduz reuniões periodicamente, trazendo questões pertinentes. Nesse ano na empresa a CIPA está divulgando reportagens, estimulando os colaboradores a ter uma melhor alimentação através de e-mails ou anúncios na intranet.

Na semana da SIPAT além de palestras sobre segurança também são realizados programas e palestras relacionados a uma melhor alimentação, exercício físico, qualidade de vida, ergonomia, entre outros, como segurança no trabalho e no dia a dia da empresa.

Os resultados das ações da CIPA são avaliados periodicamente através de um comitê e pela técnica de segurança do trabalho da empresa, que acompanha as reuniões, as iniciativas e depois vai colhendo os *feedbacks* dos colaboradores. A Empresa X não possui um formulário formal, mas existe um canal de acesso pelo próprio *e-mail* do RH em que é possível dar opiniões de melhoria para as iniciativas 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?

A SIPAT poderia ser melhorada, pois poderíamos ter mais programas, mais palestras e incentivos a qualidade de vida dos colaboradores em outros momentos também não somente na semana da SIPAT.

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?

Essa questão foi respondida na pergunta anterior.

12. LIDERANÇA TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO

12.1 Fale sobre os papéis das médias lideranças (gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados)? Têm funções apenas técnicas? Como atuam? Também atuam como Gestores de Pessoas? Como? Atuam como Líder-Coach? Como?

As médias lideranças possuem funções técnicas e de liderança, pois atuam como gestores de pessoas e tem o papel de administrar tudo o que diz respeito à gestão, como apontamento de horas, a qualidade de vida dos colaboradores, a motivação e engajamento, e os resultados. A empresa fornece alguns treinamentos em que ponderam bastante a questão de gestão de pessoas. Hoje dentro da organização, existe um mapeamento de perfil de competências, em que identificamos os colaboradores que possuem mais perfil de gestão de pessoas, e os que são mais técnicos, traçando assim um plano de desenvolvimento para orientar sobre o papel de gestão.

12.2 Como são escolhidas as lideranças? A empresa valoriza pessoal interno para ascender à liderança? Por quê? A empresa prefere contratar pessoal de fora para compor seu quadro de lideranças? Por quê?

As lideranças da empresa x são escolhidas através do mapeamento do perfil por competências e das necessidades que a empresa x tem de contratação, no primeiro momento antes que seja aberta a vaga para o mercado se faz o mapeamento interno para verificar se internamente a empresa x teria alguém para ser promovido ou para ser movimentado de área que pudesse ocupar essa posição de liderança quando a empresa x não encontra esse perfil essa competência internamente aí a Empresa X vai contratar no mercado escolhendo alguém que tenha exatamente os requisitos técnicos, comportamentais e de gestão que a descrição daquele cargo solicitado.

Sim. Na empresa x esse fator tende a motivar o trabalhador sempre com a preocupação de adaptar o trabalhador às suas tarefas, capacitando-o com treinamentos de especialização e até mesmo de organização do seu próprio espaço de trabalho em favor da produtividade podendo assim elevar-se a uma carreira profissional.

Sim, a empresa x avalia pessoas dentro da empresa para promover desenvolver e caso seja uma oposição que venha de uma maneira estratégica para oxigenar. Se não encontra a competência internamente a empresa x vai para o mercado, a maioria dos cargos de gestão hoje eles vieram mesmo de pessoas promovidas e de pessoas que foram desenvolvidas isso se adere à cultura da empresa.

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

A empresa tem um processo de meritocracia, reconhecimento através de promoções, através de participação de cursos para esses níveis de liderança. Apoiando também no MBA no curso de inglês, então a empresa tenta valorizar de uma forma que essa liderança se sinta reconhecida. Nós não temos ainda um programa de remuneração variável por bonificação porque nós não estamos em uma boa fase financeiramente, mas a empresa x trabalha com salários acima da média de mercado, tanto que o nosso *turnover* de liderança é muito baixo.

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

Quando a liderança da Empresa X não possui um comportamento bom, o órgão de RH elabora, acompanha e controla a liderança desenvolvendo treinamentos, curso específico, *feedback*, orientação, principalmente da forma pela qual ele proporciona os meios e recursos para a equipe e a si próprio alcançando os seus objetivos eficácia e eficiência visando melhorar o seu comportamento dentro da Empresa X.

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

A Empresa X também tenta desenvolver esse aspecto técnico que é deficiente em treinamento, curso específico, *feedback*, orientação, porque se o comportamental da pessoa em si é boa como liderança a empresa entende que o técnico é mais passivo a ser desenvolvido, muito mais fácil desenvolver alguém tecnicamente, mas que tenha uma postura e um perfil de liderança.

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

A Empresa X dá um *feedback* e sinaliza para esse líder que ele não está preparado da maneira que deveria, da maneira coerente tanto no sentido técnico como comportamental, geralmente é dado um prazo, feito um contrato entre esse líder e o diretor ou gerente da área, e se dentro desse prazo que geralmente é de 1 (um) a 3 (três) meses o colaborador não mudar não corresponder com as necessidades é feita uma substituição um desligamento daquela pessoa.

12.7 Como as lideranças lidam com as críticas de seus líderes?

A empresa X tem uma cultura muito transparente, não costuma ter nenhum problema com comunicação, com o *feedback* as informações circulam de uma maneira muito horizontalizada. Os líderes tem acesso aos seus liderados de uma maneira muito aberta, quando a crítica tem um fundamento e ela tem uma razão, eles lidam de uma maneira madura, tentando entender e tentando melhorar alguma questão, agora quando é feita uma crítica que não faz muito sentido, uma crítica mais pessoal sem fundamento, geralmente o RH é envolvido para fazer alguma orientação específica, na Empresa X tem algumas estruturas de conversas de *feedback* que junto com o líder é direcionado a conversa com desenvolvimento da comunicação, da abertura da transparência, então o RH entra mais como mediador, como o agente de apoio do que propriamente uma área que vai conduzir essa orientação, o RH da empresa X aposta que se a empresa tem líderes preparados maduros éticos, todo restante é passivo de ser desenvolvido orientado e melhorado e é nessas coisas que ela aposta em ter um grupo de líderes que atuem de uma maneira muito ética e profissional.

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

Como a Empresa X é aberta em receber críticas e elogios, recebe as críticas de uma forma tranquila. Quando é a liderança que recebe o *feedback* dos seus colaboradores eles sentam e analisam qual a melhor forma a ser melhorado e tentam fazer de uma maneira bem adequada para resultar em ferramentas positivas tanto para o colaborador quanto para a empresa.

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

Na Empresa X dificilmente fica um líder ou colaborador independente se é líder ou não, que ele não consiga lidar com mudanças. A Empresa X é extremamente dinâmica ela muda a cada semana a cada mês a cada ano, cada ano com uma surpresa, um desafio, os colaboradores que trabalham que estão na empresa X há bastante tempo é justamente por isso, por que se identifica bem com essa cultura e com esses valores, não fica na Empresa X quem não consegue resistir e adaptar as mudanças que tem, os segmentos de tecnologia de TI como um todo é muito dinâmico, a empresa X precisa de pessoas que aceite essas mudanças, é lógico que antes de desligar ou antes do próprio líder pedir o desligamento ao RH, o RH tenta entender o contexto e se tem alguma primícia que possa fazer para melhorar algum aspecto, mas se o líder não adere à cultura da Empresa X e aos valores dificilmente ele fica.

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

A empresa X entende que todos os que resistem as mudanças são iguais em seu perfil. Muitos gestores de pessoas entendem que os resistentes estão em uma zona de conforto no caso os colaboradores e, nesse sentido, trabalhariam contra a mudança. Mas essa visão generalista do problema está equivocada e, em muitos sentidos, dificulta uma melhor compreensão e solução do problema.

12.11 Quais são os canais de comunicação específicos entre a Alta Administração (Presidência, Vice-Presidência, Conselho Administrativo e Diretorias) e os colaboradores? Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais? O que é feito quando se revelam falhos?

A alta administração geralmente ela faz reuniões periódicas com seus gerentes e diretores isso acontece de uma maneira constante e os gerentes os líderes que são mais operacionais acabam cascateando essas informações. Os canais formais geralmente são os quadros de avisos, os e-mails e intranet e essas reuniões periódicas que o próprio presidente agenda com seus gestores e mediados para que seja feita essa cascata para que desenvolva isso com os colaboradores, estamos com uma presidência muito nova que assumiu em dezembro de 2015 a organização. Então de dezembro até agora quase maio tivemos duas reuniões com ele com todos da empresa, mas os gerentes e os diretores já tiveram mais reuniões periódicas uma por mês, acho importante manter esse contato para passar as informações e as impressões que ele tem.

Na Empresa X não é feita uma avaliação formal da eficiência da eficácia desses canais, a área de *marketing* e de comunicação interna que é responsável por essas reuniões e por essa comunicação.

A Empresa X já teve reuniões e tratativas que não foram bem avaliadas pelos colaboradores, algumas reuniões que os colaboradores não qualificaram a forma do presidente se posicionar, quando é assim o RH leva esse *feedback* para o próprio presidente ou pros diretores para que eles revisitem as formas de conduzir, esse é o canal do RH ele tem que ser muito transparente tem que levar as informações com ética com respeito e extensão. O RH é um agente transformador dentro da empresa, tem que influenciar seja alta liderança, ou seja, liderança média até a nível operacional, tem que influenciar positivamente fazendo com que as decisões que forem tomadas sejam mais coerentes respeitadas humanas mais que também que seja visível para bons resultado para a organização da Empresa X.

12.12 Quais são os canais de comunicação específicos entre as médias lideranças e os colaboradores? Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais? Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais? O que é feito quando se revelam falhos?

Na Empresa X não existe distinção de canais de comunicação entre alto, médio ou baixo escalão, se tornando horizontalizada e não há burocracia de acesso, o presidente tem acesso livre à fábrica e pode ser contatado por todos. É uma empresa de médio porte, talvez por possuir um quadro de funcionários reduzido, não havendo dificuldade em comunicação.

Não há avaliação de eficiência e eficácia.

Também não há falhas, devido não ter avaliação.

12.13 Quais são os canais de veiculação de informações gerais da empresa direcionados aos seus colaboradores? Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais? O que é feito quando se revelam falhos?

São quadros de avisos os e-mails corporativos e a convocação das reuniões com a presidência para que eles possam dar uma visão geral do que está acontecendo com a organização.

Não tem avaliação. Não existem falhas.

12.14 Há canais de comunicação abertos entre colaboradores? Quais são? A empresa estimula essa comunicação? Se não, por quê? Se sim, como?

Na Empresa X, há pesquisas de clima, alguns e-mails são direcionados a algumas áreas, nós não temos uma ouvidoria, um canal confidencial que o colaborador possa manifestar assim essa tratativa.

Entendemos que pela Empresa X não estimula muito isso talvez seja algo para ser melhorado tem uma urna de opiniões em ter um canal uma ouvidoria formal e que as pessoas não precisasse se identificar para que agente colhesse interceptões, o que nós fazemos nesse sentido é pesquisa de clima a cada dois anos, e na pesquisa de clima você não é obrigado a se identificar e lá aparecem muitas questões importantes inclusive sobre comunicação eu diria que a pesquisa de clima acaba sendo um canal, mas é um canal que nós usamos de dois em dois anos então não é um canal constante.

Não. Porque a Empresa X não tem canal aberto para os colaboradores, só a pesquisa de clima.

12.15 A empresa estimula o trabalho em equipe? Se não, por quê? Se sim, como?

A Empresa X tem um clima excelente informal, horizontal e nada burocrático o que facilita muito o trabalho em equipe e a cooperação, a maioria das pessoas que saem da Empresa X acabam saindo não por causa do clima da empresa X, acabam saindo por outras questões. Os

ex-colaboradores elogiam muito a Empresa X, dizendo que é um ambiente muito positivo e muito bom para se trabalhar.

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

A Empresa X é uma empresa de forma geral colaborativa e não competitiva. É de fácil acesso aos colaboradores, em que se sentem muito bem trabalhando em equipe, as baias ficam juntas, os líderes ficam juntos nas baias, não ficam em salas separadas e fechadas, somente os diretores. A liderança, os gerentes e os coordenadores ficam todos na mesma sala. Tornando a Empresa X num ambiente muito saudável em que os colaboradores têm um acesso fácil e muito mais rápido aos seus superiores e colegas de trabalho.

12.17 A empresa estimula o trabalho entre equipes de diferentes departamentos? Se não, por quê? Se sim, como?

Não. A Empresa X não estimula o trabalho entre equipes por uma questão cultural de não ter isso no DNA da empresa.

Mas realiza confraternizações, como *happy hour*, por exemplo, criando maior iniciativa, mais dos colaboradores do que da própria empresa. Formalmente a Empresa X realiza festa de confraternização no final do ano em que se reúnem todos da empresa.

12.18 Como a empresa avalia a qualidade do relacionamento entre equipes de diferentes departamentos?

A Empresa X tem um relacionamento entre os gestores de diferentes departamentos, mas é um pouco complicado por falta de energia entre os gestores. Existem áreas que às vezes ficam disputando uma com as outras, não conseguindo se comunicar e, o trabalho acaba não sendo realizado. Deveria ser feito um trabalho na empresa para estimular um melhor relacionamento entre os departamentos distintos.

12.19 Como a empresa gerencia os conflitos dentro de equipes. E entre equipes? Quem media as partes conflitantes? Como? Há formação (desenvolvimento comportamental) para os mediadores agirem como mediadores? Comente.

A Empresa X costuma gerenciar fazendo reuniões com os gerentes e depois fazendo reuniões com essas equipes tentando sempre estimular a comunicação transparente e o *feedback* transparente, a empresa tem sempre essa primícia, quando percebe que internamente há um colaborador fora desse eixo, fora da direção, rapidamente o líder tenta corrigir e orientar para que não tenha problema com o funcionário, caso não consiga solucionar o problema, é levado ao RH que verá o que pode ser feito.

Na Empresa X existia o “Decole”, que era um programa de desenvolvimento muito legal voltado para liderança e a maioria dos líderes participava desse treinamento. Em 2015 a Empresa X interrompeu esse programa por conta da crise, alguns líderes não tiveram a chance de participar de todos os módulos. Sendo um programa bem estruturado para inclusive dar elementos e ferramentas para o líder agir como um líder *court*, ou seja, um mediador de conflitos.

12.20 Como a empresa motiva as equipes para cumprirem metas?

Na Empresa X não há essa estrutura desenhada de processo com metas e indicadores, mas está com uma consultoria, com o Sr. José Vilela e o Sr. Gannei, que são pessoas fantásticas de mercado e, estão fazendo uma consultoria justamente nesse sentido. Primeiro estão executando todo mapeamento de processos e de competências por diretorias por área por produto e quando terminar esse processo de mapeamento de processo e competência, a Empresa X vai dar início aos indicadores de cada área, indicadores de desempenho e, quando todas as áreas estiverem equiparadas seus indicadores de resultados, a empresa vai estipular metas e através do atendimento dessas metas, ela terá uma remuneração variável, uma bonificação para aqueles colaboradores que tiverem desempenho diferenciado.

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

A Empresa X tem a tratativa de conversar com a liderança da equipe junto ao RH e tentar entender o porquê da equipe não está tendo rendimento suficiente. Ela tenta desenvolver um plano de ação com base nas razões e nos motivos e estimular um tempo para que a equipe consiga melhorar, atender as expectativas e, se dentro desse tempo que pode ser entre um mês até três meses, essas equipes não evoluírem no desempenho, a Empresa X precisa rever ou

realocar essas pessoas para outras funções, para outras áreas ou infelizmente efetuar o desligamento caso não tiverem o perfil nem a aderência à cultura da empresa.

12.22 A empresa estimula a prática do *Empowerment*? As lideranças o aplicam às suas equipes? As equipes são preparadas para receber *Empowerment*? Comente.

A empresa x não tem a prática do *Empowerment* formalizada, estruturada, como um programa, mas dentro da cultura da empresa x, os líderes são bastante estimulados a delegar, a ponderar e a cobrar responsabilidades. Os líderes são orientados que quando forem delegar e ponderar, que eles façam também com muita responsabilidade, que sejam éticos coerentes e assertivos. Prática formal do *Empowerment* não existe, mas existe a estimulação da responsabilização de cultura entre os líderes. O ponderamento pode ser realizado em qualquer nível, desde que você saiba quem você está responsabilizando, desde que você saiba cobrar, desde que você saiba fazer a passagem da informação e para que não fique algo solto e algo desestruturado.

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

As médias lideranças, os gerentes como um todo, os coordenadores são bem engajados dentro da cultura, dentro dos objetivos da organização, eles são muito comprometidos com o resultado. Dentro da Diretoria, no nível mais estratégico da empresa, precisa melhorar comunicação e o engajamento. Hoje não são as médias lideranças ou os gerentes que tem GAP, a Diretoria que está enfraquecida na comunicação e no engajamento.

13. GESTÃO GERACIONAL

13.1 A empresa pratica a Gestão Geracional? Se não, por quê? Há intenção de implantá-la? Quando?

Não, a Empresa X não pratica gestão geracional, pelo menos de uma forma mais formal o que a empresa prima, o que também é uma questão cultural, é que nas contratações e nas práticas de gestão de pessoas, as promoções, as movimentações, que não haja nenhum tipo de discriminação e preconceito ou mesmo limitações dadas às diferenças entre as gerações. No dia a dia, através de orientações e tratativas com a liderança existe a estimulação para que venham pessoas de diversas idades, diversas experiências, conseguindo de fato valorizar a diversidade, independente de se tratar de uma geração x, y ou até mesmo a z, os líderes sabem e são reforçados cada vez mais que é preciso trabalhar com o melhor de cada geração, o melhor de cada idade e com o melhor de cada experiência. A verdadeira intenção da Empresa X, não está baseada apenas nessa implantação, mas cada vez mais reforçar que a diversidade é saudável e muito benéfica para qualquer cultura organizacional e que as lideranças precisam estar preparadas para receber, para envolver, para valorizar o colaborador que entrega e gera resultado, independente da geração que ele faça parte. Entendendo que todas as gerações têm seu nível de colaboração.

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.

Não é um programa estruturado.

13.3 Há conflitos devido a diferenças culturais pela idade? Quem os media? Como? Quem os media foi preparado para mediá-los? Como?

Sim há conflitos devido à diferença culturais pela idade, eles sempre vão existir porque as diferenças são salientadas. Há líderes que sabem lidar melhor e possuem maior jogo de cintura, porém há líderes que não conseguem. Mas os conflitos que existem não são ocasionados apenas pela diferença de idade, mas também pela diferença de interesses, ou de objetivos. Então é tentado sempre trabalhar o contexto de comunicação, de empatia, de resiliência e de flexibilidade. E independente da geração a qual o funcionário pertence, é tentado sempre contextualizar que a diversidade é algo saudável para cultura, e que cada perfil, por mais diferente ou similar que seja, tem sua contribuição. Pois o que importa é o foco de cada departamento e de cada diretoria precisa ser a entrega dos resultados, transformar a empresa

ou apoiar a empresa para que ela seja realmente sustentável nos negócios que ela fique no mercado, que ela permaneça saudável financeiramente. Então é realizada essa mediação, trazendo essas diferentes gerações para o resultado que a empresa precisa.

Geralmente a mediação é feita, se necessário com envolvimento do RH, mas há ocasiões em que esse envolvimento não é necessário, pois os próprios líderes conseguem resolver ou quando não, eles buscam uma orientação mais específica e acaba ocorrendo o acompanhamento nesse *feedback*, nessa conversa mais estruturada.

Houve um programa de desenvolvimento da liderança que se chamava “Decole”, até o momento em que esse programa esteve ativo, foi trabalhado bastante para que os líderes da empresa tivessem essa conscientização das gerações das diferenças de expectativas, das diferenças de perfil e das diferenças culturais de cada geração. Os líderes que se beneficiaram desse treinamento, desse envolvimento, estão preparados. Tanto é que eles buscam o apoio do RH somente quando há uma situação muito espinhosa, quando o colaborador acaba tendo uma reação muito emotiva, ou quando ele está passando por alguma situação um pouco mais conflituosa, então é feito essa ponte, mas a ideia da Empresa X é cada vez mais preparar a liderança para que tenha autonomia consigam solucionar esse tipo de questão e situação. O papel do RH é ser um apoiador e não ficar o tempo todo no palco.

13.4 É permitido o acesso à internet na empresa para fins particulares? Se não, por quê? Se sim, como a empresa trabalha isso? Como são tratados os casos em que há abuso no uso desse recurso?

Não é permitido o acesso à internet da empresa para fins particulares através dos recursos que a empresa fornece, por exemplo, nos computadores corporativos e nos celulares corporativos é proibido o acesso a qualquer rede social, então há uma limitação. A não ser os casos em que é necessária a utilização para finalidade profissional. Como o RH, por exemplo, utiliza algumas redes para apoiar o recrutamento, a pesquisa sobre o candidato. *Marketing*, comunicação interna, área comercial precisa também usar as redes para poder acessar clientes, fornecedores, estimativa de aceitação ou não do produto. Há áreas em que o acesso é liberado, porém, esse acesso é controlado e específico para finalidade profissional.

13.5 A empresa disponibiliza sinal *wi-fi* para uso livre?

Não, para uso livre não, *wi-fi* é disponibilizado apenas para uso com fins profissionais.

14. DIVERSIDADE

14.1 A empresa adota políticas de Gestão de Pessoas que favoreçam a diversidade? Se não, por quê? Se sim, comente. Obs.: étnica, cultural, de gêneros, de orientação de gênero, de crenças, de idades.

Sim, a Empresa X adota política de gestão de pessoas, desde recrutamento, treinamento, a carreira é embasada na valorização da adversidade. Não tem programas que mostre isso de uma forma muito direta, mas nas práticas e cultura da empresa, há valorização das diferenças e há punição para aqueles líderes e funcionários que vão contra esses valores, porque isso está nos valores da Empresa X: apoiar diversidades, apoiar flexibilidade.

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.

A Empresa X não tem uma política explícita, mas obviamente não tem nenhuma restrição discriminatória. Quando a empresa contrata, desenvolve uma pessoa deficiente, tem tratativas muito justas, trabalha com isonomia. A única coisa nesses casos, é que precisa fazer adaptações, para que essas pessoas possam usufruir da nossa estrutura. Mas as políticas e as tratativas são exatamente as mesmas do que um colaborador que não tem deficiência.

15 CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Sim, a empresa avalia o Clima Organizacional, avalia através de uma pesquisa de clima, quem apoia é a *Great Place to Work*, e é feita duas vezes ao ano. É anônima, em que o funcionário não precisa se identificar, se usa alguns dados para entender a diretoria, a idade, para entender o perfil do público, mas não expõe o colaborador que participa da pesquisa.

No caso de resposta afirmativa...

15.2 Quais instrumentos são utilizados? Caixa de sugestões? Entrevista demissional? Questionário de Pesquisa? Outros instrumentos? Quais?

Como já dito os instrumentos utilizados é a *Great Place to Work*.

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?

Ainda não possui caixa de sugestões, mas tem canais online e e-mails de ouvidoria.

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?

Realiza sim a entrevista demissional, essa entrevista é por responsabilidade do RH.

O processo de análise de conteúdos é feito através de relatórios que é reportado para o gesto do colaborador e para diretoria, para poderem atuar em relação.

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.

Sim, a *Great Place to Work* que já possui uma metodologia própria auxilia, e são adaptadas às necessidades da Empresa X.

Ela pratica *Endomarketing* com campanhas de sensibilização, através da intranet e de e-mails. Os itens pesquisados são fatores categorizados, em linhas gerais sobre qualidade de vida, estrutura de trabalho, carreira, reconhecimento, relacionamento com os pares, relacionamento com os superiores, relacionamento com outras diretorias e áreas como um todo. Pesquisa também a percepção e visão dos funcionários com relação ao planejamento estratégico, as metas, os objetivos da empresa, se eles compreendem as metas, se eles se sentem engajados. O questionário tem no máximo 60 (sessenta) perguntas.

O processo de sua aplicação é 100% (cem por cento) *online*, em que ele responde anonimamente.

O processo de seus conteúdos é dado através de relatórios estatísticos que a própria *Great Place to Work* apoia.

Sim, é passado *feedback* aos colaboradores sobre as informações obtidas e este é dado após análise da diretoria e dos gerentes da elaboração dos planos de ação para poder atuar diante dos problemas e assim permear o *feedback* para que as áreas tenham consciência.

Os resultados da última pesquisa comparados ao anterior, apontam que houve sim bons resultados em melhoria para os colaboradores, pois foram mais positivos.

Sem sombra de dúvidas, para a Empresa X a pesquisa também tem resultado em melhorias, pois as pesquisas ajudam a identificar os problemas da empresa e toda a diretoria tem a possibilidade de identificar os problemas existentes e assim atuar de uma maneira mais assertiva.

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?

Todos os processos podem ser melhorados de alguma forma, embora a *Great Place to Work* seja uma empresa e ferramenta renomada e conhecida, sempre há a possibilidade de melhoria na elaboração das perguntas, as fazendo de maneira mais específica por exemplo.

16 PROGRAMAS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

16.1 A empresa possui programas de melhoria de qualidade de produção de bens e/ou prestação de serviços? Comente.

Desde o segundo semestre de 2015 (dois mil e quinze), a empresa iniciou um programa que se chama “Programa de excelência”, em que realiza um mapeamento de processos de indicadores e de metas e a consequência desse mapeamento vai obter melhoria na qualidade.

14.2 A empresa possui programas para inovação na produção de bens e/ou prestação de serviços? Comente.

Inovação ainda não é possível enxergar, é preciso trabalhar muito quanto a melhoria, para então passar para a inovação.

16.3 A empresa possui programas para recebimento de sugestões de colaboradores para adoção de melhorias contínuas? Comente.

Não há um programa formatado, mas a Empresa X é uma empresa bastante aberta, a cultura dela é de abertura, então existe uma liberdade para acessar a diretoria e apresentar propostas e sugestões. Não é uma empresa burocrática e informal, pois consegue ter essa abertura. A cultura da empresa é bem horizontal, no dia a dia se consegue sim.

16.4 A empresa possui programas de Sustentabilidade? Comente.

Não, mas a Empresa X possui parcerias que apoiam a sustentabilidade dentro da comunidade. Então apoia algumas organizações não governamentais que estimula, por exemplo, o consumo de energia elétrica e água. Internamente faz-se campanha para o colaborador consumir com mais consciência, realiza-se campanha de arrecadação de agasalho, pilhas, eletrônicos, para realização de doação ou reaproveitamento. A Empresa X faz parceria com a comunidade e com o colaborador que apoia, mas não é um programa muito estruturado.

16.5 A empresa possui políticas de Responsabilidade Social? Comente.

A Empresa X possui algumas premissas, algumas tratativas, mas não há nada formal, como já citado no item 16.4.