

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

**AMANDA DA COSTA DOS SANTOS  
FABÍULA LIMA ROCHA  
LUARA FERREIRA GOMES**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
DOS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DA WHIRPOOL LATIN AMERICA**

**CAMPINAS  
2016**

**AMANDA DA COSTA DOS SANTOS**

**FABÍULA LIMA ROCHA**

**LUARA FERREIRA GOMES**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
DOS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DA WHIRPOOL LATIN AMERICA**

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

**AMANDA DA COSTA DOS SANTOS  
FABÍULA LIMA ROCHA  
LUARA FERREIRA GOMES**

**PROJETO EXPERIMENTAL  
PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
DOS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DA WHIRLPOOL LATIN AMERICA**

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

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

---

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

Campinas, 13 de dezembro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, que permitiu que eu chegasse até aqui, dando-me sabedoria e forças necessárias para todos os momentos.

Aos meus pais, por todo apoio e incentivo dado, por não me deixarem desistir desse caminho em nenhum momento.

Ao meu professor-orientador, Luís Marcelo, pelo empenho e apoio dedicados e pela ótima orientação ao longo da elaboração deste trabalho.

Às minhas colegas de equipe, por toda a colaboração.

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

Amanda da Costa dos Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por te me dado saúde e força para enfrentar todas as dificuldades.

À minha família, por toda compreensão e apoio.

Ao meu professor-orientador, Luís Marcelo, por toda confiança em nós empenhada e pela orientação ao longo da elaboração deste trabalho.

Às minhas colegas de equipe, pela força de vontade e iniciativa.

À Whirpool Latin America, por toda colaboração e ajuda no desenvolvimento deste estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, estão fazendo parte da minha formação acadêmica.

Obrigada!

Luara Ferreira Gomes

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me deu forças para não desistir diante das dificuldades e para conseguir concluir este trabalho.

À minha mãe, que sempre me incentivou a cursar a graduação, para que eu não passasse pelas mesmas dificuldades as quais ela enfrentou.

Ao meu pai e aos meus irmãos, que me ajudaram e apoiaram na decisão de voltar a estudar e sempre seguir em frente.

Ao meu filho, Ryan, e meu marido, pela paciência de esperar eu chegar tarde em casa nesses dois anos.

Ao meu professor-orientador, Luís Marcelo, pelas orientações para a elaboração deste trabalho.

A todos os professores, do primário até a graduação, que foram fundamentais para minha formação.

A todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, nessa fase da minha vida, para que eu conquistasse o sonho de receber o diploma pela conclusão do curso de graduação.

Fabíula Lima Rocha

## RESUMO

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

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

## **ABSTRACT**

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

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

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|          |   |                                       |    |
|----------|---|---------------------------------------|----|
| Figura 1 | - | Fachada da empresa .....              | 21 |
| Figura 2 | - | Logomarca .....                       | 22 |
| Figura 3 | - | Fogão Brastemp .....                  | 23 |
| Figura 4 | - | Geladeira Consul .....                | 24 |
| Figura 5 | - | Máquina de lavar roupa Brastemp ..... | 24 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

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

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 OBJETIVOS .....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1 OBJETIVO GERAL .....  | 13        |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                       | 13        |
| <b>2 JUSTIFICATIVAS .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>3 ESCOPO .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>                                | <b>16</b> |
| 4.1 OBJETO DE ESTUDO .....  | 16        |
| 4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES .....                    | 17        |
| 4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO .....                               | 18        |
| 4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO ..             | 18        |
| 4.5 OBSERVAÇÃO .....  | 20        |
| <b>5 EMPRESA .....</b>  | <b>21</b> |
| 5.1 INFORMAÇÕES GERAIS .....  | 21        |
| 5.2 LOGOMARCA .....   | 22        |
| 5.3 RAMO DE ATUAÇÃO .....   | 22        |
| 5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL .....                                       | 22        |
| 5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL .....  | 22        |
| 5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS .....                        | 23        |
| 5.7 PORTFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE<br>SERVIÇOS ..... | 23        |
| 5.8 OBJETIVOS .....   | 25        |
| 5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO .....                                     | 25        |
| 5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....                          | 25        |
| 5.11 ORGANOGRAMA GERAL .....  | 26        |

|  |    |
|--|----|
| <b>6 DIAGNÓSTICO</b> .....   | 27 |
| 6.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (estrutura) .....  | 27 |
| 6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....   | 28 |
| 6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....  | 28 |
| 6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....  | 29 |
| 6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....  | 30 |
| 6.6 DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIS DE<br>COMPETÊNCIAS .....  | 31 |
| 6.7 REMUNERAÇÃO .....  | 32 |
| 6.8 PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS .....   | 32 |
| 6.9 BENEFÍCIOS, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA .....  | 33 |
| 6.10 LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO .....   | 34 |
| 6.11 GESTÃO GERACIONAL .....   | 34 |
| 6.12 DIVERSIDADE .....   | 35 |
| 6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL .....  | 35 |
| 6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....   | 36 |
| <b>7 PLANO PARA MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE<br/>ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....  | 37 |
| 7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SELEÇÃO DO ELEMENTO .....  | 37 |
| 7.2 PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS .....  | 37 |
| <b>8 REFERENCIAL TEÓRICO DA PRODUÇÃO DO PLANO PARA<br/>MELHORIAS DE UM ELEMENTO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO<br/>DE RECURSOS HUMANOS</b> ..... | 44 |
| 8.1 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....  | 44 |
| 8.1.1 Programa de integração .....   | 44 |
| 8.1.2 Os tipos de integração .....   | 45 |
| 8.1.3 Programa de integração para gestores .....   | 45 |
| 8.1.4 Preparação do programa de integração geral .....   | 46 |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.2 O processo seletivo para atender às cotas .....                        | 46        |
| 8.2.1 A pessoa com deficiência e o mercado de trabalho .....               | 47        |
| 8.2.2 A preparação da equipe para receber o trabalhador com deficiência .. | 48        |
| 8.2.3 Dimensão da População das Pessoas Portadoras de Deficiência .....    | 48        |
| 8.2.4 Causas da dificuldade de integração social .....                     | 49        |
| 8.2.5 Profissionalização do portador de deficiência .....                  | 50        |
| 8.2.6 Requalificação, reciclagens e aperfeiçoamentos .....                 | 51        |
| <b>9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK APRESENTADO À<br/>EMPRESA .....</b>    | <b>52</b> |
| <b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                       | <b>53</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                    | <b>54</b> |
| <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>                                     | <b>55</b> |

# 1 OBJETIVOS

## 1.1 OBJETIVO GERAL

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

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Têm-se como objetivos específicos:

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

## 2 JUSTIFICATIVAS

Consideram-se como justificativas para a produção deste trabalho:

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

### 3 ESCOPO

Temos como delimitações para este trabalho:

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

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 4.1 OBJETO DE ESTUDO

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

Para obtenção das informações desejadas foram realizadas entrevistas semiestruturadas - com profissionais alocados em cargos de Administração Geral e Administração da área de ARH da empresa tomada como objeto de estudo - norteadas por um questionário elaborado de forma a abranger questões relativas a informações gerais sobre a empresa, informações gerais sobre a área de ARH, informações específicas sobre as diversas atividades praticadas pela área de ARH, bem como algumas perguntas sobre ações associadas à Qualidade e Produtividade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social (ver Apêndice A - Questionário, p. 50-77).

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

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

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

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

### 4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO

A abordagem foi realizada através de um colaborador que trabalha na empresa que é conhecido de uma das integrantes de nossa equipe.

Foi-lhe explicado o motivo pelo qual precisávamos da colaboração da empresa para o desenvolvimento deste trabalho e, assim, ele se dispôs a mediar o contato com a área de ARH da Whirpool Latin America.

Após ele ter falado com a empresa para termos essa permissão, entramos em contato com ela por e-mail para detalhar os passos de produção da pesquisa.

Diante da resposta positiva, enviamos por etapas o questionário ao pessoal da ARH.

Algumas informações não nos foram passadas por motivo de sigilo corporativo, mais especificamente dizendo aquelas relacionadas a Planejamento Estratégico.

Fomos tratadas de forma muito atenciosa pelos representantes da área de ARH da Whirpool.

### 4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO

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

- a) Gestão de Pessoas;
- b) Sustentabilidade e Responsabilidade Social;
- c) Gestão de Cargos, Remuneração e Benefícios;
- d) Recrutamento e Seleção;
- e) Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional;

- f) Treinamento e Desenvolvimento;
- g) Administração Avançada de Pessoas;
- h) Avaliação de Desempenho;
- i) Planejamento Estratégico em Recursos Humanos;
- j) Consultoria e Auditoria em Recursos Humanos;
- k) Técnicas de Negociação.

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

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

Segundo Severino (2007, p. 122):

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

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

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

#### 4.5 OBSERVAÇÃO

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

Também nos foi informado que, embora esse recurso tenha um certo desvio das normas da ABNT para a produção de trabalhos acadêmicos, não chega a ferir-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: Whirlpool Latin America

Nome-Fantasia: Brastemp, Consul e KitchenAid.

Matriz ou Filial: Filial.

Unidade de negócio: fabricação de eletrodomésticos de linha branca.

Endereço: Avenida 80ª, 777, Santa Maria, Rio Claro, São Paulo.

Número de filiais: 4.

Número total de colaboradores: 27.000.

Número total de colaboradores da unidade de negócio estudada: 6.000.

CNPJ: 59.105.999/0003-48.

Inscrição Estadual: 587.083.307.116.

Inscrição Municipal: 15418.



Figura 1 - Fachada da empresa  
Fonte: Site institucional da Whirlpool Latin America.  
(WHIRPOOL..., 2016).

## 5.2 LOGOMARCA



Figura 2 - Logomarca  
Fonte: Site institucional da Whirlpool Latin America.  
(WHIRPOOL..., 2016).

## 5.3 RAMO DE ATUAÇÃO

Fabricante de eletrodomésticos de linha branca.

## 5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL

Criar demanda e conquistar confiança todos os dias.

## 5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL

As melhores marcas e produtos para o consumidor, em todos os lares ao redor do mundo.

## 5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Respeito. Integridade. Diversidade e Inclusão. Trabalho em Equipe. Espírito de Vitória.

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



Figura 3 - Fogão Brastemp  
Fonte: Site institucional da Whirlpool Latin America.  
(WHIRPOOL..., 2016).



Figura 4 - Geladeira Consul  
Fonte: Site institucional da Whirlpool Latin America.  
(WHIRPOOL..., 2016).



Figura 5 - Máquina de lavar roupa Brastemp  
Fonte: Site institucional da Whirlpool Latin America.  
(WHIRPOOL..., 2016).

## 5.8 OBJETIVOS

Em se tratando de Planejamento Estratégico, sobre os objetivos que a empresa pretende atingir no mercado a curto, médio e longos prazos, essa informação ficou sob sigilo.

Sobre os colaboradores, precisam cumprir metas anuais com base no sistema Leadership Model (Modelo de Liderança) utilizado pela Whirlpool.

## 5.9 MODELO DE GERENCIAMENTO

O Leadership Model foi lançado em 2013 com a diretriz filosófica de trabalho que “Somos todos líderes, independentemente do cargo exercido”.

O modelo é inspirador e motivador, sendo aplicado a 100% dos colaboradores.

Ele apresenta os princípios sobre como cada colaborador deve agir de acordo com os princípios e valores da Whirlpool.

O modelo também serve de referência para a avaliação de desempenho de cada colaborador.

## 5.10 HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A Whirlpool S.A. foi criada a partir da reorganização societária da Multibrás S.A. Eletrodomésticos e da Empresa Brasileira de Compressores S.A. (Embraco).

Tem aproximadamente 8,5 bilhões de reais de faturamento e aproximadamente 27,3 mil colaboradores.

Brastemp: é uma das marcas mais fortes do Brasil, há mais de 50 anos, sendo líder absoluta em preferência na categoria de eletrodomésticos.

Foi eleita a marca mais respeitada no Brasil em uma pesquisa realizada pela Forbes em 10 países emergentes.

A Brastemp ganhou pela sexta vez o prêmio Top of Mind do jornal Folha de São Paulo nas categorias “lavanderia” e “fogões”.

É uma empresa dinâmica, surpreendente, bem-humorada e irreverente, estando presente em mais de 50% dos lares brasileiros.

Consul: democrática e criativa, abrange todas as regiões e tipos de público, com produtos descomplicados e fáceis de usar.

Seus consumidores procuram por produtos robustos que os ajudem a ter uma rotina mais simples, prática e prazerosa. Só assim sobra tempo para “curtir” a família e os amigos.

Eleita, em 2012, a marca mais lembrada na categoria “geladeira” do Top of Mind da Folha de São Paulo.

É vigésima segunda vez consecutiva que ocupa a posição desde a criação do ranking.

Também ganhou o 3º lugar na categoria “cocção”.

Apoia o Instituto Consulado da Mulher.

## 5.11 ORGANOGRAMA GERAL

Informação sob sigilo.

## 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. 54-56 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa trabalha quantidades de colaboradores adequadas para cada função, sendo assim, os colaboradores não são sobrecarregados de trabalho;
- b) Há pouco turnover na empresa. A alta rotatividade pode gerar gastos financeiros, prejudicando os diversos processos da empresa. Como por exemplo: treinamentos com novos colaboradores, rescisões trabalhistas, falta de motivação para os funcionários e a falta de credibilidade da organização.

Quando há uma equipe produtiva e eficiente, a saída de colaborador pode realmente afetar a produtividade dos que ficam na empresa e, assim, prejudicar a produtividade.

O índice de turnover baixo é, portanto, importante para organização;

- c) A Whirlpool trabalha com Business Partner, que são os “parceiros de negócios” internos das organizações.

O papel do Business Partner é ter uma visão generalista direcionando suas ações para dar suporte ao cliente interno, visando sempre atingir os objetivos de empreendimento aliados à correta gestão de pessoas.

- d) A ARH tem atuação estratégica.

Aspectos negativos:

- a) Não há aspectos negativos.

## 6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Recrutamento e Seleção” de acordo com as informações obtidas das p. 56-58 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa não tem preconceito com relação a recrutamento de pessoas que tenham parentesco com funcionários;
- b) A empresa contata o candidato para dar o feedback sobre o andamento do processo;
- c) A empresa oferece oportunidade de inclusão para deficientes.

Aspectos negativos:

- a) O solicitante do candidato não participa de nenhuma etapa da contratação.

## 6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Análise diagnóstica do elemento “Integração de Novos Colaboradores” de acordo com as informações obtidas das p. 58-59 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Na integração, a empresa fala sobre segurança, meio ambiente, código de ética da empresa e uso da rede social.

Aspectos negativos:

- a) A integração do novo colaborador dura apenas um dia e ocorre apenas no próprio setor. Devido a isso, os novos colaboradores podem demorar mais tempo para se adaptar à empresa;
- b) A Whirlpool não apresenta a missão, visão, valores institucionais, cultura da empresa, ou informações relevantes para a integração do colaborador.

Isso pode dificultar a socialização, e prejudicar o novo funcionário.

- c) A empresa integra o colaborador com deficiência da mesma forma que os demais, e isto pode acarretar em uma má socialização e adaptação do mesmo.

#### 6.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Análise diagnóstica do elemento “Avaliação de Desempenho” de acordo com as informações obtidas das p. 59-61 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa adota a modelo avaliação 360 graus, uma metodologia que possibilita aperfeiçoar a produtividade e prevê a participação de pessoas de diferentes níveis hierárquicos que interagem com o colaborador avaliado.

Através da avaliação de desempenho, é possível identificar novos talentos dentro da empresa com uso da análise do comportamento e das competências de cada colaborador, gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores, além de permitir a oferta de bonificações, promoções e premiações aos funcionários que mais se destacarem no processo;

- b) Os colaboradores, reconhecidos e respeitados por seu desempenho, tornam-se parceiros da organização.

Para o colaborador que tem pontuação alta nos quesitos técnicos e comportamentais, a empresa oferece promoções (remuneração e encareiramento), motivando-o;

- c) A empresa identifica como benéfica para para si a aplicação de avaliação de desempenho.

Através da avaliação de desempenho a organização visa a analisar o desempenho individual dos colaboradores, tais como postura profissional, conhecimento técnico e sua relação com outros colaboradores.

E, através dessas avaliações, é possível identificar talentos dentro da

própria organização, fazer remanejamento interno de colaboradores, oferecer prêmios e bonificações para os funcionários que mais se destacam e, assim, gerar satisfação e motivação para os colaboradores.

Aspectos negativos:

- a) Na Whirlpool, os colaboradores que tem uma pontuação baixa nos quesitos técnicos e comportamentais são desligados.

Do ponto de vista de nossa equipe, antes de se desligar o colaborador, dever-se-ia investigar o que ocorreu para ele ter pontuações baixas na avaliação.

## 6.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Análise diagnóstica do elemento “Treinamento e Desenvolvimento” de acordo com as informações obtidas das p. 61-66 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A existência da Universidade corporativa é uma vantagem para organização cada vez mais capacitar os colaboradores. Na Whirlpool, a Universidade Corporativa é utilizada para todos os colaboradores, até os diretores.

Ela funciona remotamente e a maioria dos cursos é online para facilitar o fácil acesso dos colaboradores.

Ela gera mais aprendizado, oportunidades de crescimento desenvolvimento de talentos.

Uma pesquisa realizada pela Whirlpool com os colaboradores externos e internos apontou que, ao longo da implantação da Universidade Corporativa, houve uma mudança na base de gestores, sendo que a companhia tinha anteriormente cerca de 30% dos gestores promovidos internamente e 70% vindos do mercado de trabalho externo. Hoje esse número é o oposto, sendo 70% dos gestores vindos internamente, fruto de um grande trabalho de desenvolvimento de talentos;

- b) A Avaliação de Reação é um método fundamental utilizado após a aplicação do treinamento. Mostra a credibilidade do treinamento e, através dela, apontam-se pontos negativos e positivos a ser melhorados nos treinamentos, o que permite buscar a melhoria contínua desses processos;
- c) O trabalho do profissional de Coaching tem como função apontar vários pontos a serem melhorados na organização;
- d) A empresa dá a oportunidade de treinamento para funcionários que precisam melhorar o desempenho técnico, melhorando assim, o quadro da empresa para pessoas capacitadas.

Aspectos negativos:

- a) Na Whirlpool, as ações de Mentoring e Coaching são voltadas apenas para cargos de liderança;  
O Mentoring e o Coaching são ferramentas importantes para o desenvolvimento de pessoas de todas as áreas e não só para líderes.

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

Análise diagnóstica do elemento “Descrição de Cargos e Mapeamento de Perfis de Competências” de acordo com as informações obtidas das p. 66-67 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A descrição de cargos é feita pelo modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Há critérios para a efetivação de escalonamentos salariais, gerando aos colaboradores um sentimento de justiça e igualdade;

Aspectos negativos:

- a) Não foram encontrados.

## 6.7 REMUNERAÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Remuneração” de acordo com as informações obtidas das p. 67-68 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) É realizada uma pesquisa no mercado para melhor atender a elaboração das faixas salariais. Dessa forma, a empresa pode oferecer aos colaboradores um salário justo;
- b) A empresa oferece aumento salarial anualmente através de promoções, ou de dissídio coletivo;
- c) A empresa trabalha com o aumento salarial por desenvolvimento de competências, o que proporciona ao colaborador equidade salarial por poder receber o mesmo salário, ou um salário maior, do que aquele que tem mais tempo de serviço na corporação, porém não desenvolveu competências como ele;
- d) A empresa premia colaboradores que dão boas ideias para melhorias nos seus processos. Isso, além de gerar a motivação ao colaborador, também pode ajudar a empresa a ter crescimento, pois quem esta no topo da pirâmide hierárquica muitas vezes não consegue visualizar as falhas que estão em alguns processos da empresa;

Aspectos negativos:

- a) A empresa só oferece bônus aos gestores, e isso pode gerar descontentamentos dos subordinados.

## 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. 68-69 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa possui e o plano de carreira e retenção de talentos que é disponibilizado na intranet da empresa, dando facilidade de acesso aos colaboradores;
- b) A empresa oferece ascensão de cargos aqueles que têm melhor desenvolvimento de competências;
- c) A empresa utiliza o “job rotation” (rodízio de cargos), o que possibilita ao colaborador ter conhecimentos gerais e saber encontrar soluções a problemas de todas as áreas em que pode atuar;
- d) A empresa oferece a oportunidade de efetivação aos aprendizes, estagiários, trabalhadores terceirizados e trainee, promovendo a motivação e o crescimento profissional.

Aspectos negativos:

- a) Não há aspectos negativos.

## 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. 69-73 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa oferece bons benefícios (plano de previdência privada, plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, vale refeição, descontos em produtos da Whirlpool) para os seus colaboradores, promovendo-lhes uma boa qualidade de vida;
- b) A empresa oferece a possibilidade de expatriação.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não tem flexibilidade na avaliação dos erros dos funcionários, preocupando-se mais em punir quem errou, do que corrigir o erro em si;
- b) A empresa oferece uma comida insatisfatória no refeitório, não dando a

possibilidade aos colaboradores almoçarem em outro lugar externo;

## 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. 73-75 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa oferece oportunidade de crescimento (ser líder) para seus colaboradores;
- b) As lideranças desenvolvem as competências comportamentais dos colaboradores, algo conveniente tanto para empresa, quanto para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador;
- c) Há preocupação em desenvolver a Inteligência Emocional das lideranças, obtendo melhor desempenho técnico e comportamental dos colaboradores.

Aspectos negativos:

- a) Não há aspectos negativos.

## 6.11 GESTÃO GERACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Gestão Geracional” de acordo com as informações obtidas das p. 75-75 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos negativos:

- a) Não há programas específicos de Gestão Geracional.

## 6.12 DIVERSIDADE

Análise diagnóstica do elemento “Diversidade” de acordo com as informações obtidas das p. 75-76 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) O “Projeto Oficina Protegida” é uma das ações que visa a criar oportunidades para as pessoas com deficiência. A empresa faz com que os colaboradores conheçam o ambiente de trabalho e visualizem o processo completo o qual fazem parte;
- b) A Whirlpool emprega mais de 200 colaboradores com deficiência, entre 21 e 61 anos. Além do comprometimento social, ele diversifica o quadro de colaboradores;
- c) Possui a Universidade da Inclusão.

Aspectos negativos:

- a) Não há aspectos negativos.

## 6.13 CLIMA ORGANIZACIONAL

Análise diagnóstica do elemento “Clima Organizacional” de acordo com as informações obtidas das p. 76-77 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Possui um grupo formado por colaboradores chamado de “Ação de Clima” que debate sobre planos de melhorias de Clima Organizacional a partir das sugestões dadas através de caixas de sugestões;

Aspectos negativos:

- a) Não realiza a entrevista demissional, prejudicando a elaboração de

melhorias do Clima Organizacional pelo fato de não dar importância para opinião do colaborador que sai da empresa;

- b) Os instrumentos de avaliação de Clima Organizacional precisam ser melhorados;
- c) Também é necessário dar feedbacks aos colaboradores sobre o que é feito para a melhoria do Clima Organizacional.

#### 6.14 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Análise diagnóstica do elemento “Responsabilidade Social” de acordo com as informações obtidas das p. 77-77 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A Whirlpool se preocupa em reduzir o consumo de energia em suas fábricas e operações e, também, possui programa de recolhimento de embalagens: o “Programa Brastemp Viva! Embalagens”;
- b) Possui uma assessoria de staff dentro da organização para falar sobre melhores e projetos de sustentabilidade;
- c) A Whirlpool assumiu o compromisso “Resíduo Zero”, a fim eliminar o envio de resíduos para aterros industriais, até 2014. Além da conscientização de seus colaboradores, a empresa vem alterando processos de fabricação de produtos e desenvolvendo novos insumos e materiais para não agredir o meio-ambiente.

Aspectos negativos:

- a) Não há aspectos negativos.

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

### 7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SELEÇÃO DO ELEMENTO

O elemento escolhido pela equipe para a elaboração do plano de sugestões para um elemento da área da ARH foi “Integração de novos colaboradores”.

O motivo pelo qual escolhemos esse elemento tem como origem o diagnóstico que fizemos sobre os sistemas da ARH da Whirpool.

Consideramos a necessidade de melhoria desse programa, pois o tempo de integração na empresa é curto e a apresentação do colaborador na empresa acaba sendo apenas para o setor no qual irá atuar, prejudicando a integração com colaboradores de outros departamentos e outras áreas.

### 7.2 PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS

**Observação:** O plano de melhorias não está de acordo com as normas ABNT, por conta do formato.

## WHIRPOOL

### UNIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

---

**EVENTO** : **Integração de novos colaboradores.**  
**PÚBLICO** : Colaboradores de departamentos diversos  
**PARTICIPANTES** : 30 a 40 colaboradores

---

**TEMA** : **Integração de novos colaboradores**  
**PERÍODO** : 06 e 07 de dezembro de 2016  
**RESPONSÁVEIS** : (Nomes dos responsáveis)  
**OBJETIVO GERAL** : A integração consiste em buscar a melhor relação entre o funcionário e a empresa e diminuir ansiedades que são vivenciadas quando alguém é admitido em um novo emprego.

- JUSTIFICATIVAS** :
- Criar um envolvimento do colaborador com a empresa.
  - Informar claramente expectativas da empresa com novos colaboradores.
  - Acelerar o processo de adaptação
  - Informar sobre aspectos do cotidiano.

## **06 DE JUNHO**

**Atividade 1** : **Palestra de apresentação da empresa**

Horário e Local : 8:30h às 9:00h – Refeitório

Horário e Local : 9:05h às 12:05h – Sala de vídeo/dinâmica

Palestrante : (Nome do Responsável)

Objetivo específico : Explicar a cultura da empresa, seus valores, missão, visão, histórico de mercado, produtos e serviços, políticas, plano de carreira e benefícios.

Conteúdo programático :

- Apresentar a história da organização e nossos produtos e serviços.
- Plano de carreira e nossos benefícios.
- Treinamentos específicos.

**Atividade 2** : **Dinâmica de Grupo**

Horário e Local : 13:05h às 16:20h - Sala de vídeo/dinâmica

Facilitadores : (Nomes dos Facilitadores)

Objetivos específicos : Apresentar e promover o conhecimento , sobre a Pessoa com Deficiência entre os participantes.

## **07 DE JUNHO**

**Atividade 3** : **Preparação do colaborador para o cargo**

Horário e Local : 8:30h às 9:00h – Refeitório

Horário e Local : 9:05h às 12:05h - Sala de Treinamento

Facilitador : (Nome do Facilitador)

Objetivo específico : Mostrar como é desenvolvida a função, para que ele possam desempenhar suas atribuições da melhor maneira possível.

- Atividade 4 : Dinâmica de Grupo**  
 Horário e Local : 13:05h às 16:20h - Sala de vídeo/dinâmica  
 Facilitadores : (Nomes dos Facilitadores)  
 Objetivos específicos : Possibilitar aos participantes a identificação das suas habilidades e limitações.

| <b>WHIRPOOL</b><br><b>UNIDADE DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.</b><br><b>INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES</b><br><b>“PROGRAMA DE INTEGRÇÃO DE NOVOS COLABORADORES”</b><br><b>06 á 07 de dezembro de 2016</b> |             |                  |                          |  |
|--|-------------|------------------|--------------------------|--|
| <b>Integração de novos colaboradores</b>   |             |                  |                          |  |
| <b>ATIVIDADE</b>   | <b>DATA</b> | <b>HORÁRIO</b>   | <b>LOCAL</b>             | <b>ATIVIDADE</b>                       |
| 1  | 06/06       | 08:30h às 9:00h  | Refeitório               | Coffee-Break                           |
| 1  | 06/06       | 9:05h às 12:05h  | Sala de vídeo e dinâmica | Apresentação da empresa                |
| 2  | 06/06       | 13:05h às 16:20h | Sala de vídeo e dinâmica | Dinâmica de Grupo                      |
| 3  | 07/06       | 08:30h às 9:00h  | Refeitório               | Coffee-Break                           |
| 3  | 07/06       | 9:05h às 12:05h  | Sala de treinamento      | Preparação do colaborador para o cargo |
| 4  | 07/06       | 13:05h às 16:20h | Sala de vídeo e dinâmica | Dinâmica de Grupo                      |

**WHIRPOOL****UNIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

---

**EVENTO** : **Integração de novos colaboradores.**

**06 DE JUNHO**

**Atividade 1** : **Palestra de Apresentação da empresa**

Horário e Local : 8:30h às 9:00h – Refeitório

Horário e Local : 9:05h às 12:05h – Sala de vídeo

Palestrante : (Nome do Palestrante)

**CHECKLIST****Endomarketing**

- Canetas e agendas para anotações.
- Camisetas.

**Equipe de informática**

- Agendado com o pessoal do setor de TI.

**Coffe-break, Limpeza e Refeitório.**

- Agendado com pessoal de coffe-break, limpeza e refeitório.

**Colaboradores portadores de deficiência**

- Data show contendo informações em libras.
- Vídeos contendo informações em libras.

**Comunicação interna**

- E-mail.
- Quadro de avisos.
- Líderes de departamento.

**WHIRPOOL****UNIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

---

**EVENTO** : **Integração de novos colaboradores.**

**06 DE JUNHO**

**Atividade 2** : **Dinâmica de Grupo “Mitos e Verdades”**

**Horário e Local** : 13:05h às 16:20h - Sala de vídeo/dinâmica de integração

**Facilitadores** : (Nome dos Facilitadores)

**CHECKLIST****Endomarketing**

- Canetas, agendas para anotação e Camisetas.

**Equipe de informática**

- Agendado com o pessoal do setor de TI.

**Coffe-break, Limpeza e Refeitório.**

- Agendado com pessoal de coffe-break, limpeza e refeitório.

**Colaboradores portadores de deficiência**

- Data show contendo informações em libras.
- Vídeos contendo informações em libras.

**Comunicação interna**

- E-mail.
- Quadro de avisos.
- Líderes de departamento.
- Intranet.

**Material**

- Cartão de questões (cada questão deverá ser escrita em um cartão);
- Caixa ou saco para as questões;
- Painel para o placar;
- Pincel atômico.

**WHIRPOOL****UNIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

---

**EVENTO: Integração de novos colaboradores.**

**07 DE JUNHO**

**Atividade 3 : Preparação dos colaboradores para o cargo**

Horário e Local : 8:30h às 09:00h – Refeitório

Horário e Local : 9:05h às 12:00h - Sala de Treinamento azul

Facilitador : (Nome do Facilitador)

**CHECKLIST****Endomarketing**

- Canetas e agendas para anotações.
- Camisetas

**Equipe de informática**

- Agendado com o pessoal do setor de TI.

**Coffe-break, Limpeza e Refeitório.**

- Agendado com pessoal de coffe-break, limpeza e refeitório.

**Colaboradores portadores de deficiência**

- Data show contendo informações em libras.
- Vídeos contendo informações em libras.

**Comunicação interna**

- E-mail.
- Quadro de avisos.
- Líderes de departamento.
- Intranet.

**Material didático**

- Data show
- Vídeos

## WHIRPOOL

### UNIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

---

**EVENTO** : Integração de novos colaboradores.

**07 DE JUNHO**

**Atividade 4** : Dinâmica de Grupo “Bandeira pessoal”

**Horário e Local** : 13:05h às 16:20h - Sala de vídeo/dinâmica

**Facilitadores** : (Nomes dos Facilitadores)

#### CHECKLIST

##### Endomarketing

- Canetas e agendas para anotações.
- Camisetas.

##### Equipe de informática

- Agendado com o pessoal do setor de TI.

##### Coffe-break, Limpeza e Refeitório.

- Agendado com pessoal de coffe-break, limpeza e refeitório.

##### Colaboradores portadores de deficiência

- Materiais específicos para cada necessidade.

##### Comunicação interna

- E-mail.
- Quadro de avisos.
- Líderes de departamento.
- Intranet.

##### Material

- Folhas em branco
- Lápis de cor

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

### 8.1 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

#### 8.1.1 Programa de Integração

Segundo Weiss (2006, p. 117):

Um programa de integração tem o objetivo de adaptar o novo colaborador à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais. Um processo de integração aborda o histórico da instituição, sua memória e legado, missão visão e valores fundamentais, característica que compõem a cultura de uma instituição.

Para Stephen P. Robbins (2005 apud WEISS, 2006, p. 117):

Independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados sobre a cultura organizacional assim que iniciam suas atividades. O pior, contudo, é que, por não estarem ainda familiarizados com a cultura das empresas a organização precisa, por isso, ajudá-los a se adaptar. Esse processo de adaptação é chamado de socialização.

De acordo com Maria Tereza Leme Fleury (1996 apud WEISS, 2006, p. 117):

O momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É por meio das estratégias de integração do indivíduo a organização que os valores e os comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros.

Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo no grupo de determinado processo de exclusão dos demais.

O processo de internalização não deve ser utilizado para reprimir ou padronizar o comportamento das pessoas e suas relações com a organização, diz Joel Souza Dutra. Caso a empresa utilize o processo de internalização para iniciar um processo de adestramento comportamental estará 'matando' as possibilidades de contribuições criativas das pessoas e perdendo toda riqueza da diversidade oferecidas pelas diferenças individuais.

### 8.1.2 Os tipos de integração

Weiss (2006, p. 118) explica que o programa de integração geral é destinado a todos novos colaboradores, à exceção daqueles com cargos de liderança, que por sua função estratégica, devem ter programas específicos.

Esses programas devem abordar os seguintes aspectos:

- a) Missão, visão e valores institucionais;
- b) Estratégia, organizacional;
- c) Aspectos fundamentais da cultura organizacional;
- d) Estrutura organizacional;
- e) Políticas, normas e procedimentos;
- f) Informações relevantes para o bom andamento do novo profissional.

### 8.1.3 Programa de integração para gestores

Ainda segundo Weiss (2006, p. 18), esses programas são destinados para todos os gestores recém-contratados ou promovidos. Nessa etapa do programa, devem-se abordar, de maneira estratégica e sucinta, as características e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor interaja com seus novos pares, apresentada formalmente e buscando aliança para o melhor desenvolvimento de seu trabalho.

Para um bom resultado essas integrações devem abordar:

- a) Preparar uma carta de boas-vindas ao novo gestor;
- b) Organizar um check-list das principais áreas com as quais ele vai interagir e se relacionar;
- c) Pré-agendar as reuniões individuais com áreas parceiras;
- d) Enviar informações prévias do novo gestor às áreas parceiras;
- e) Selecionar um profissional da área de RH para dar início ao processo de integração dessa nova liderança, dando-lhe as boas-vindas entregando o material de apoio;

- f) Elaborar um comunicado institucional a ser enviada a toda liderança com informações sobre a experiência desse novo líder, sua nova função e informações gerais.

#### 8.1.4 Preparação do programa de integração geral

Weiss (2006, p. 119) explica que as principais ferramentas utilizadas na formatação do programa de integração geral são:

- a) Manual de Integração;
- b) Slides de apoio;
- c) Palestrantes;
- d) Recursos de Infra-estrutura;
- e) Coffee break.

Sthephen P.Robinns (2005 apud WEISS, 2006, p. 124) diz que:

A Walt Disney Company tem um grupo de desenvolvimento pessoal que realiza programas para todos os funcionários. A missão desse grupo é elaborar e facilitar programas e serviços educativos de qualidade que promovam o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, mantenham a imagem da Disney, sua cultura organizacional e sua história, criem oportunidades de sinergia e melhorem o moral e a motivação dos funcionários.

#### 8.2 O processo seletivo para atender às cotas

De acordo com Rebelo (2008, p. 61):

O primeiro passo será sempre estabelecer em quais atividades da empresa é possível receber os deficientes, quais tipos de deficiência são compatíveis com os trabalhos realizados, as adaptações necessárias à admissão dos deficientes, a disponibilidade de recursos financeiros para realiza-las e as pessoas que serão responsáveis pela gestão da mudança.

O processo da admissão depende de todos os níveis hierárquicos da

organização, para que o deficiente se sinta em um ambiente organizacional adequado.

O processo será feito com duas frentes, uma delas é o RH da empresa e a outra é uma consultoria externa que é especializada na admissão de pessoas com deficiência física. É imprescindível que o local que o deficiente vá trabalhar esteja adequado para recebê-lo (REBELO, 2008, p. 62).

Rebelo (2008, p. 62) fala que,

Na inscrição de vagas destinadas a cotistas, recomenda-se exigir a apresentação da comprovação da condição de reabilitado ou de deficiente habilitado, para evitar problemas por ocasião da admissão de candidatos que não preenchem os requisitos, mas que se julgam preteridos, podendo até mesmo recorrerem a instancia judiciaria, retardando o processo de seleção/ admissão.

Quando a empresa vai abrir a vaga, ela tem que especificar muito bem quais são as exigências de escolaridade para o cargo, explicar quantas vagas estão disponíveis para deficientes, quais são as etapas para o processo seletivo, a explicitação da etapa de avaliação medica no exame admissional, a obrigatoriedade da avaliação *in loco*, e também as avaliações práticas e exames específicos e complementares, que será feito por profissionais especializado (REBELO, 2008, p. 62).

O local onde será realizado as provas e entrevistas, deverá estar totalmente adequado com as necessidades dos candidatos com necessidades especiais, evitando qualquer constrangimento e perda de tempo (RABELO, 2008, p. 62).

### 8.2.1 A pessoa com deficiência e o mercado de trabalho

Rebelo (2008, p. 28) diz que:

No mundo das artes é descrita a surdez de Ludwig Van Beethoven, que não o impediu de continuar compondo, e as deformações das mãos e membros inferiores de Antônio Francisco Lisboa, o Aleijadinho, transportado por seus escravos Januário, Agostinho e Maurício. Os dois últimos aprenderam a arte ao mesmo tempo em que ampararam a doença. Januário foi sobretudo, o seu meio de transporte aos andaimes das obras de igrejas, onde o artista produziu os mais importantes conjuntos de barroco brasileiro.

### 8.2.2 A preparação da equipe para receber o trabalhador com deficiência

Segundo Rebelo (2008, p. 58) a decisão de receber os trabalhadores com deficiência deve ser compartilhada por todos os níveis da organização.

Os colegas de trabalho receberão treinamento, de modo a não bloquearem as áreas de circulação com plantas ou materiais, a colaborarem com colegas deficientes transportando sua bandeja no restaurante, oferecendo companhia ou auxílio nos deslocamentos e eliminando situações de risco, além da solidariedade e civilidade que devem caracterizar os ambientes de trabalho (REBELO, 2008, p. 60).

### 8.2.3 Dimensão da População das Pessoas Portadoras de Deficiência

Ciszewski (2005, p. 19-26) explica que no mundo atual há número grande de pessoas portadoras de deficiência. Na maioria dos países, pelo menos uma em cada dez pessoas possui um tipo deficiência.

As causas da deficiência variam no mundo inteiro, isso ocorre por conta das condições socioeconômicas e das diferentes disposições que cada sociedade adota para assegurar o bem-estar de seus membros.

No mínimo, 350 milhões de pessoas deficientes vivem em zonas que não dispõem dos serviços necessários para ajudá-las a superar as suas limitações.

Uma grande parcela das pessoas deficientes está exposta a barreiras físicas, culturais e sociais que constituem obstáculos à sua vida, mesmo quando dispõem de ajuda para a sua reabilitação.

O aumento do número de pessoas portadoras de deficiência, devem-se os seguintes fatores:

As guerras e suas consequências, a elevada proporção de famílias carentes e com muitos filhos, populações com elevada porcentagem de analfabetismo, falta de conhecimentos sobre a deficiência e suas causas, falta serviços de atendimento básico de saúde, falta de recursos e a distância que impede o acesso aos poucos benefícios disponíveis, entre outros problemas existentes.

Outro fator que aumentou o número de pessoas com deficiências, são as lesões sofridas por vítimas de crimes, torturas e violência, lesões essas que causam uma deficiência temporária ou permanente.

Existe uma legislação nacional que facilita a empregabilidade dessa parcela da população, mesmo que havendo muita resistência quanto à contratação de portadores de deficiência. Os motivos são diversos: preconceito, falta de disposição em arcar com os custos da adaptação do local de trabalho.

À medida que forem assumindo postos de trabalho, a resistência irá diminuir, até que as vagas surjam naturalmente. Por isso, acredita-se que as reservas de cotas obrigatórias por leis e seja um bom começo. Elas dão a oportunidade de, no exercício do cargo, o portador de deficiência mostrar que aptidões e limitações como qualquer outra pessoa.

A igualdade de oportunidades é o processo mediante o qual o sistema geral da sociedade - o meio físico e cultural, a habitação, o transporte, os serviços sociais e de saúde, as oportunidades de educação e de trabalho, a vida cultural e social, inclusive as instalações esportivas e de lazer - torna-se acessível a todos.

#### 8.2.4 Causas da dificuldade de integração social

Para Ciszewski (2005, p. 27-28) uma das maiores causas de dificuldade que certas pessoas encontram para interagir-se com a sociedade está ligada o fato de serem portadoras de algum tipo de deficiência.

Quando se trata do termo deficiência, as que mais se destacam são aquelas decorrentes de problemas físicos ou mentais. Todavia, uma série de outros comprometimentos podem impedir ou dificultar a integração de determinadas pessoas à sociedade.

Em termos gerais, podemos definir que “pessoa portadora de deficiência” é aquela que apresenta, em comparação com a maioria das pessoas, significativas diferenças físicas, sensoriais ou intelectuais, decorrentes de fatores inatos e/ou adquiridos, de caráter permanente e que acarretam dificuldades em sua interação com meio físico e social.

De acordo com Ciszewski (2005, p. 57-61) a legislação brasileira assegura às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício dos direitos individuais e sociais, além de sua efetiva integração social. Considerando, para tanto, os valores básicos de igualdade de tratamento e oportunidade, da justiça social, do respeito à dignidade da pessoa humana, do bem-estar, entre outros garantidos pela Constituição Federal de 1988 e, ainda, os acolhidos pelos princípios gerais de direito que compõem o Ordenamento Jurídico Brasileiro. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a legislação brasileira sobre os direitos das pessoas portadoras de deficiência. O artigo conceitua e classifica a deficiência de acordo com as leis vigentes, apresenta dados do IBGE e do Instituto Ethos sobre a deficiência no Brasil e aborda as questões éticas e sociais sobre a inclusão das pessoas portadoras de deficiência na sociedade numa proposta reflexiva acerca dos valores que norteiam os programas e ações voltados à responsabilidade social no que respeita aos direitos das pessoas portadoras de deficiência.

#### 8.2.5 Profissionalização do portador de deficiência

Ciszewski (2005, p. 99) cita que com a evolução e as mudanças no mercado de trabalho, com a entrada de novas tecnologias, da robotização e da informatização decorrentes do processo de globalização, as empresas estão a exigir um novo perfil do trabalhador, que se torna indispensável à preparação das pessoas para esta nova forma de produzir, garantindo-lhes o direito ao trabalho, básico para todo cidadão. O mercado de trabalho busca pessoas cada vez mais habilitadas e com experiência na área em que as vagas são ofertadas. Mediante essa nova realidade, evidencia-se uma preocupação para que os trabalhadores estejam preparados para assumir novos postos de trabalho e que possam se manter nas funções que essa nova realidade vem criando.

Acreditando que as pessoas com deficiência são capazes e podem ser tão produtivas, quanto qualquer outro trabalhador. Evidencia-se uma preocupação sobre a qualificação das pessoas com deficiência, para que estejam preparadas para assumir postos de trabalho que atualmente são ocupados por pessoas sem deficiência, procurando assim encontrar o caminho para romper o modelo clínico-

terapêutico historicamente utilizado na área das pessoas com deficiência. Uma das formas de inclusão da pessoa com deficiência na sociedade é através de alternativas que multipliquem as oportunidades sociais, e sendo o trabalho um processo histórico de suma importância na vida das pessoas, espera-se com esta investigação, colaborar significativamente para com o processo de conquista da cidadania da pessoa com deficiência. Ao mesmo tempo, pretende-se identificar qual o impacto destas políticas dentro das empresas e das instituições para pessoas com deficiência física e visual, no que se refere à intermediação e inserção ao mercado de trabalho.

#### 8.2.6 Requalificação, reciclagens e aperfeiçoamentos

De acordo com Ciszewski (2005, p. 108), vários fatores, sobretudo o desemprego, podem afetar a pessoa portadora de deficiência, obrigando-a a procurar por novos programas de requalificação, tendo, frequentemente, de passar pelas mencionadas etapas de formação profissional.

A formação profissional, acompanhado o indivíduo por toda a vida, inserida na educação continuada exige que todo profissional, seja qual fora área de sua opção, submeta-se a programas de reciclagens, de aperfeiçoamentos, procurando manter sua empregabilidade para atender a um mercado cada vez mais exigente em termos de qualificação profissional.

Hoje há uma abundante oferta de possibilidades de aperfeiçoamentos, mediante cursos de especialização de níveis diversos, de seminários, de dias de estudos, de que podem servir-se as pessoas portadoras de deficiência.

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

O feedback ainda não foi apresentado a empresa, será apresentado posteriormente.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nós utilizamos a empresa Whirlpool durante todo o trabalho a empresa como fonte de análise. Acreditamos que este estudo agregou muitas experiências técnicas e comportamentais, pois com ele, aprendemos a importância do trabalho em equipe e desenvolvemos diversos pontos em nossas vidas pessoais e profissionais.

No início tivemos alguns problemas com o trabalho em equipe, não sabíamos nos portar como uma equipe, porém, ao longo do trabalho, desenvolvemos esse *GAP*.

Só temos que agradecer o nosso professor-orientador, pois além dele ter nos ajudado com as dúvidas ao longo do trabalho, ele ainda teve a paciência de nos ajudar com os conflitos de equipe. Os demais professores também foram essenciais para o nosso desenvolvimento, por que ao longo desses 2 anos, eles nos ensinaram praticamente tudo que precisávamos para a conclusão deste projeto experimental.

Acreditamos que a experiência que tivemos ao longo da nossa formação, é importante tanto para nossa vida profissional, quanto pessoal. E esse projeto nos agregou experiências fundamentais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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.

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

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

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

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

WHIRPOOL Latin America. Portal de serviços. Disponível em: <<http://www.whirpool.com.br>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

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

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

**1 EMPRESA (informações gerais)**

**1.1 Razão Social**

Whirlpool Latin América.

**1.2 Nome Fantasia**

Unidade de Eletrodomésticos.

**1.3 Endereço**

Avenida 80A, nº777 – Santa Maria - Rio Claro/SP.

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

Beatriz Christina Felix Gomes - e-mail: beatriz\_f\_gomes@whirlpool.com.

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

Beatriz Christina Felix Gomes - e-mail: beatriz\_f\_gomes@whirlpool.com.

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

Filial – Unidade Rio Claro/SP

**1.7 Local sede da Matriz**

Avenida Nações Unidas, nº1700 - Novo Broklyn - São Paulo/SP.

**1.8 Número de filiais**

4 unidades no Brasil.

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

27 mil colaboradores.

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

6 mil colaboradores.

**1.11 CNPJ**

59.105.999/0003-48.

**1.12 Inscrição Estadual**

587.083.307.116.

**1.13 Inscrição Municipal**

15418.

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



Figura 1 – Fachada da empresa Whirlpool



Figura 2 - Logomarca  
Fonte: Whirlpool

**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)**

A Whirlpool é a empresa do setor de eletrodomésticos, dona das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid.





### 1.16 Missão Organizacional

Criar demanda e conquistar confiança todos os dias.

### 1.17 Visão Organizacional

As melhores marcas e produtos para consumidor em todos os lares ao redor do mundo.

### 1.18 Princípios e Valores Organizacionais

Integridade, Respeito, Diversidade e inclusão, trabalham em equipe, espírito de vitória.

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

Whirlpool S/A: Criada a partir da reorganização societária da então Multibrás S.A. Eletrodomésticos e da Empresa Brasileira de Compressores S.A. – Embraco; aproximadamente R\$ 8,5 bilhões de faturamento; aproximadamente 27,3 mil colaboradores. Brastemp: Uma das marcas mais fortes do Brasil, há mais de 50 anos, líder absoluta em preferência na categoria de eletrodomésticos; eleita a marca mais respeitada no Brasil em uma pesquisa realizada pela Forbes.com em 10 países emergentes; A Brastemp ganhou pela sexta vez o prêmio Top of Mind do jornal Folha de S. Paulo, nas categorias lavanderia e fogões; Dinâmica, surpreendente, bem-humorada e irreverente. Presente em mais de 50% dos lares brasileiros.

Consul: Democrática e criativa, abrange todas as regiões e tipos de público, com produtos descomplicados e fáceis de usar; seus consumidores procuram por produtos robustos que os ajudem a ter uma rotina mais simples, prática e prazerosa. Só assim sobra tempo para curtir a família e os amigos; eleita, em 2012, a mais lembrada na categoria “Geladeira” do Top of Mind da Folha de São Paulo, 22ª vez consecutiva que ocupa a posição, desde a criação do ranking; além do 3º lugar na categoria Cocção; apoia o Instituto Consulado da Mulher.

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

Leadership Model.

#### WE'RE ALL LEADERS

- O Leadership Model atual foi lançado em 2013.
- Na Whirlpool, acreditamos que somos todos líderes, independente do cargo.
- Por isso o modelo se aplica a 100% dos colaboradores.

#### O MODELO

- O Leadership Model alinha as atitudes que são esperadas de 100% dos colaboradores. Ele mostra “COMO” devemos agir.
- O modelo é inspirador, direcionado para ação e resultados e retrata bem o dia a dia na Cia.

#### EXPECTATIVA POR NÍVEL

- Além de alinhar “como” esperamos que os colaboradores ajam, o modelo alinha também “O QUE” é esperado de cada nível.

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

Os objetivos são a curto, médio e longo prazo, cada colaborar tem suas metas anuais com base no sistema Leadership Model.

### 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.**

Nossa cultura organizacional é baseada nos nossos valores e na nossa missão.

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

Não podemos disponibilizar.

## 2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)

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

#### Como é seu Organograma ?

O RH está estruturado na planta para atender algumas necessidades locais, é uma empresa grande em bem pulverizados as atividades, não podemos divulgar o organograma.

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

#### Vêm de quais áreas?

#### Cursaram quais graduações e pós-graduações?

Grande maioria vem com formação em Administração e psicologia, podendo vim de várias áreas dentro da empresa, até mesmo da produção. Para as cargas de analista precisa ter no mínimo graduação.

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

13 mulheres e 3 homens.

### 2.4 Quando surgiu o RH na empresa ?

Junto com a construção da planta na Unidade de Rio Claro.

### 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?

Estratégica, sim, todos anos buscamos melhoria continua. Modelo de desenvolvimento dos colaboradores.

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

Sim, a mesma da companhia toda.

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

Sim, toda diretoria tem sua visão dentro da companhia.

### 2.8 A Diretoria de Recursos Humanos participa das reuniões de Planejamento Estratégico Geral junto com a Alta Administração ? Se sim, qual é seu papel nesse Planejamento Estratégico Geral ?

Não pode ser divulgadas.

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

Seu objetivo são sempre desenvolver pessoas, conforme sua missão e valores.

### 2.10 Se já não fez isso, a empresa possui algum plano para realocar o papel da area de RH no seu organograma? Se Sim, fale sobre isso. Como o RH ficará situado nesse novo Organograma ?

Não podemos divulgar.

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

#### Se sim, fale sobre ele. Com qual periodicidade ele é atualizado ? Por quê ?

Não podemos divulgar

### 2.12 Como atua a Diretoria de RH ?

Com desenvolvimento estratégico apoiando sua companhia.

### 2.13 Como atua a Gerência de RH ?

Atuando em toda a rotina do RH

### 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?

O objetivo da avaliação de People Leader Effectiveness é coletar um feedback estruturado dos reportes diretos sobre o gestor, para que esse possa ter conhecimento de seus pontos fortes e de desenvolvimento e a partir daí criar planos de ação. É a principal ferramenta que o gestor tem para medir a percepção de sua equipe, de forma precisa e confidencial. De acordo com o

Modelo de Liderança da Whirlpool (Leadership Model), é esperado que cada colaborador, independente do nível que esteja, crie valor e vantagem competitiva para a companhia, além de conquistar excelência em pessoas. Isso é possível se criarmos estratégias envolventes e inspiradoras, excelência em pessoas. Isso é possível se criarmos estratégias envolventes e inspiradoras, conquistamos e cultivamos seguidores e entregamos resultados extraordinários, sempre vivendo e praticando os valores na empresa

- 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?**  
 Sim, a empresa faz reuniões semanais de staff, mostrando seus resultados e ouvindo os colaboradores com diversos pontos para melhor aprimoramento da empresa como do colaborador.
- 2.16 O RH trabalha com equipe “enxuta”?**  
**Sendo sim ou não a resposta, qual é a consequência disso ?**  
 Não, trabalhamos com a estrutura correta para atender todas as demandas
- 2.17 A empresa trabalha com Consultores Internos de RH? Se sim, quais são suas funções?**  
 Sim, trabalhamos com BP, são especialista em RH e cada departamento temos uma pessoa responsável por essa função
- 2.18 A empresa possui o cargo Business Partner ou cargo com função similar? Sem sim, quais são suas funções?**  
 Sim, são especialista em Rh tem o mesmo cargo que chefe e são preparados na função.
- 2.19 A empresa terceira funções de RH?**  
**Se sim, quais ? Por quê? Com que frequência?**  
 Sim, na contratação de mão de obra fabril para entender demanda do mercado, utilizamos com frequência.
- 2.20 Quais são os sistemas informatizados de RH adotados?**  
**São da própria empresa ou de empresas de Tecnologia de Informação ?**  
 Sim, temos próprio sistema usamos o SAP.
- 2.21 Há ouvidoria / Ombudsman ?**  
**Se sim, como atua ? Se não, por que não há?**  
 Não temos ouvidoria, mais temos um canal terceirizado como para atendimento de vários assuntos, essa empresa é centralizada fora do país, mais atende todos os idiomas.
- 2.22 Quais procedimentos o RH segue para lidar com questões tais como Assédio Moral e Assédio Sexual?**  
 Temos uma empresa de fora do país e todos os colaboradores tem acesso em todos os idiomas, e temos treinamento de compliance sempre.
- 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)?**  
 É baixo, sempre há um plano para que não haja perda de produtividade e nem desgaste do funcionário.
- 2.24 A empresa faz Benchmarking de outras empresas que são referências nas melhores práticas de gestão de pessoas ? Comente.**  
 Não podemos falar sobre isso.
- 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, a empresa passou por alguns momentos difícil, mais nós nos preparamos para mercado e conseguimos passar por essa mudanças.

### 3 DEPARTAMENTO PESSOAL

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

Colaboradores internos na unidade de Joinville.

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

Não, temos a divisão.

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

Sim, atendem.

### 4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

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

Temos as duas opções dentro da empresa.

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

Sim, através do portal da companhia.

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

De forma mista, para os colaboradores mensalista interna e para os horistas externas.

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

Passa pelo BP ele determina todos os processos dentro da companhia, conforme manual.

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

Os BP e os profissionais de RH dentro da empresa.

**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 ?**

Por mural da empresa, agência utilizada pela empresa, ela chega por carreira de horista e o GPS programa de desenvolvimento dos funcionários.

**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 ?**

Não podemos divulgar.

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

São cozinha, segurança, limpeza, informática e logística.

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

Não, porque não temos nenhum preconceito dentro da companhia.

- 4.10 Como se dá o processo de seleção para cargos de Diretoria ?**  
**Usam-se dinâmicas de grupo ? Quem aplica ? Quem avalia ? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**  
**Entrevistas comportamentais ? Quem aplica ? Quem avalia ? Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo ?**  
**Testes psicológicos ? Quais ? Quem aplica ? Quem avalia ? Testes técnicos ? Quem aplica ? Quem avalia ?**  
**Há outras técnicas ? Quem aplica ? Quem avalia ?**  
 Não podemos divulgar.
- 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 ?**  
 Não podemos divulgar.
- 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 ?**  
 São avaliados diretamente por seu futuro gestor junto dos currículos e passivo de teste para função 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 ?**  
 São avaliados diretamente por seu futuro gestor junto dos currículos e passivo de teste para função 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 ?**  
 São avaliados nas agências de emprego e seus futuros gestores.
- 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 ?**  
 Não.

- 4.16 Como a empresa age com relação ao candidato não aprovado ?  
Fornecer-lhe feedback ? Se não, por quê ? Se sim, em todas as etapas ou em algumas ?  
Quais ? Por quê ?**  
Sim, todas candidato recebem nosso retorno.
- 4.17 Como é o processo de tomada de decisão final sobre aprovação de um candidato?**  
E enviado um e-mail com todas informações da empresa e a documentação necessária para começar.
- 4.18 A empresa recruta e seleciona pessoas com deficiência, transtorno mental (curadas ou em tratamento) ou que costumam ser socialmente discriminadas (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento) ? Comente isso.**  
Sim, a empresa pratica universidade de inclusão.
- 4.19 Os processos de Recrutamento e Seleção atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhorados ? Por quê ?**  
Sim, os processos atendem.

## **5 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

- 5.1 A empresa possui Programa de Integração de Novos Colaboradores ?  
Se não, por quê ? Há intenção de implantar ? Quando ?**  
Sim, temos o processo de um dia para os mensalistas.
- 5.2 Quem participou de sua criação ?**  
A equipe de RH e a segurança.
- 5.3 Quem o aplica ?**  
RH e segurança.
- 5.4 Quais são os temas abordados ?**  
Segurança da empresa, normas, código de ética, benefícios, meio ambiente.
- 5.5 Segue qual cronograma e roteiro de realização ?**  
Sim, seguimos e esse roteiro é determinado pelo RH junto da segurança.
- 5.6 Quais técnicas são utilizadas ?**  
Apresentação.
- 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) ?**  
É realizado quando o colaborador é admitido.
- 5.8 Quanto tempo toma para ser realizado ?**  
Um dia.
- 5.9 O novo colaborador é apresentado para quais departamentos ?**  
O colaborador é apresentado ao departamento que irá atuar.
- 5.10 Como é avaliado se o aprendizado do programa foi assimilado - ou não - pelo novo colaborador ? Quem avalia ?**
- 5.11 A empresa possui Manual de Integração de Novos Colaboradores ?  
Se não, por quê ?**

**Se sim, quais temas aborda ?**

Sim, segurança, meio ambiente e ética da empresa e manual sobre o uso da rede social.

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

Não, as integrações são feitas só para funcionários. Não vimos necessidades para integração com familiar, ao decorrer do anos temos datas onde pode assim trazer a família para conhecer nossa unidade.

**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) ?**

Normal como colaborador comum.

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

Sim, pois na integração mostramos com total clareza todas as informações necessárias para o colaborador.

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

Sim, temos.

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

Sim, temos na Intranet.

**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.**

Excelência em cada pilar se dá por meio da prática de oito atitudes e acreditamos que elas podem ser desenvolvidas. Ao nos comportarmos, agimos de acordo com o que aprendemos ao longo da vida, por experiências que já tivemos. Todo comportamento ou atitude que apresentamos já foi efetivo em determinada situação de nossa vida. Isso significa que aprendemos a nos comportar de modo que nos gere resultados eficazes e isso se torna muitas vezes nosso comportamento padrão. Todavia, quando há uma alteração no contexto, como, por exemplo, uma mudança de país, de empresa, de time, ou mesmo com a mudança de anos, aquele comportamento antes aprendido e praticado pode não ser mais tão útil ou adaptado à nova situação, sendo necessária a aprendizagem de novas atitudes. Nesse guia teremos um passo a passo sobre como analisar seus resultados de PLE profundamente e criar um plano de ação assertivo para melhorar seu desempenho como gestor ao longo do ano. A efetividade do plano estará diretamente conectada à sua dedicação na formulação e execução.

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

Para cargos de analista é interno, para cargos de estagiários e training é externo.

**6.5 Quais escalões hierárquicos são avaliados ?**

Chefes e especialista para analistas.

**6.6 Quais métodos são utilizados ?**

Leardship model, Avaliação 360.

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

Duas vezes por ano.

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

**Se sim, explique essa associação.**

Sim, todos nossos colaboradores têm que preencher suas metas. A avaliação é o método utilizado para analisar se o colaborador está alcançando suas metas ou se há necessidade de um feedback negativo ou positivo.

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

Nós avaliamos o técnico e comportamental, e as avaliações são feitas de acordo com o cargo a ser executado.

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

É feito duas vezes ao ano, pelo gestor do setor, e varia de acordo com as necessidades a serem apresentadas

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

São oferecidos cargos maiores.

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

São convidados a participar de programas de clima e mudar a postura.

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

São entendido os pontos e solicitados os treinamentos devidos.

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

São desligados da empresa.

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

Sim, pois é através de avaliação de desempenho que conseguimos analisar todos os pontos a serem melhorados. Avaliar o desempenho do colaborador para organização, e assim obtendo os melhores colaboradores.

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

Sim, o desenvolvimento do profissional e promove-se a criação de planos e promoção e remuneração.

**6.17 Existem avaliações específicas para líderes ? Comente.**

Sim, pois os líderes também como qualquer outro colaborador tem suas metas e objetivos a serem cumpridos. E a avaliação é apresentada para analisar todos os pontos.

**6.18 Os subordinados avaliam as lideranças ? Comente.**

Sim, temos uma avaliação anual.

**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 ?**

Sim, pelo time da RH.

**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 ?**

Sempre a um feedback sobre isso

**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.**

Não.

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

Sim atendem, porque desenvolvemos os colaboradores para novas lideranças.

**7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.**

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

**Se não, por quê ?**

**Há intenção de implantar ? Quando ?**

Sim, um programa na intranet com vários cursos.

**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, temos alguns programas.

**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.**

As duas formas.

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

Sim, monitora.

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

Os mesmo da empresa.

**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 ?**

Com os desafios dado ao colaborador diariamente.

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

Sim, ela funciona remotamente. Apesar da aplicação na região, a universidade é global. Temos também sala de treinamento dedicadas e nos centros administrativos, que são espaços menores, trabalhamos em parceria com instituições. A universidade não necessariamente tem uma sede física. Quando fizemos o projeto entendemos que universidades virtuais são uma tendência, principalmente pelo desenvolvimento do treinamento online.

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

Não podemos informar.

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

Não podemos informar.

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

- 7.8.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de Diretores? Comente.**  
Não podemos divulgar.
- 7.8.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?**  
Todos temos avaliação de reação sobre o treinamento dado.
- 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, depende da funcionalidade do treinamento.
- 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 ?**  
Não podemos divulgar.
- 7.8.7 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento ? Como ?**  
Não podemos divulgar,
- 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 ?**
- 7.9.2 Quais tipos de treinamentos são realizados? Quem os aplica? Onde? Como ?**
- 7.9.3 Há programas para formação inicial de lideranças ? Comente.**
- 7.9.4 Há programas para formação de Líder-Coach ? Comente.**
- 7.9.5 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de média liderança ? Comente.**
- 7.9.6 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?**
- 7.9.7 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento? Quem faz essa avaliação? Com que periodicidade é feita ? É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**  
Sim, é realizado junto do gestor.
- 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 ?**  
Sim, caso o colaborador necessite um treinamento em determinada área.
- 7.9.9 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**  
Sim, com seu gestor.
- 7.9.10 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento ? Como ?**

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

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

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

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

Os resultados da 360<sup>o</sup> são apenas o catalisador da mudança. Coaching, definição de metas e acompanhamento são os fatores que conduzem a uma melhoria real

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

Sim, é aplicado um questionário de reação sempre após termino de cada treinamento.

**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 ?**

A eficácia de um processo de avaliação 360<sup>o</sup> aumenta significativamente quando o colaborador recebe coaching, cria um plano de desenvolvimento individual (PDI), e recebe acompanhamento regular do seu gestor

**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 ?**

Fase 1 : Ajude o colaborador a entender e a refletir sobre os itens do relatório.

Fase 2: Apoie na identificação dos pontos fortes, pontos de desenvolvimento e gaps entre as percepções dos avaliadores (auto avaliação x demais avaliações). Trabalhar com o colaborador na criação de um plano de ação (PDI) baseado nos resultados e registre as metas no GPS.

Fase 3: Acompanhamento consistente ao longo do ano (mensal ou trimestral) para garantir que o plano estabelecido esteja sendo seguido e que o aprendizado esteja sendo internalizado pelo participante.

Fase 4: Depois um período previamente estipulado, avalie o progresso do participante comparado com os objetivos do seu plano de ação. Incorpore exemplos específicos quando for possível

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

Devem ser selecionados avaliadores que possam fornecer feedbacks relevantes e acurados sobre as perguntas da pesquisa - tanto com pontos positivo quanto com pontos de oportunidade.

Os avaliadores devem ser selecionados com base na relação de trabalho, devem conhecer seu trabalho e ter interações frequentes.

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

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

Todos ares são treinados principalmente os operadores, temos a própria escola de manufatura para treinamento dentro da planta

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

O supervisor, e ao contratar o colaborador para operar as maquinas e desempenhar a sua função próprio colaborar o seu gestor.

- 7.11.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ? Quem os aplica ? Onde ? Como ?**  
São realizados vários treinamentos para cada tipo de função que o colaborador precisa desenvolver.
- 7.11.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de cargos técnicos ? Comente.**  
Voltado para cargos de liderança.
- 7.11.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?**  
Preenchemos um formulário de avaliação para treinamento
- 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 é avaliado periodicamente, o gestor, sempre a feedback de todas informações.
- 7.11.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ? Quem faz essa avaliação ? Com que periodicidade é feita ? Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente. É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**
- 7.11.7 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**  
É trabalhado com o gestor do setor, e cabe a ele haver se tem necessidade.
- 7.11.8 É avaliado o retorno financeiro sobre investimentos com o treinamento ? Como ?**  
Sim todos os investimentos são analisados se teremos retorno financeiro.  
Acreditamos que o colaborador com treinamentos adequados para função, teremos resultado precisos.
- 7.12 Sobre treinamentos teórico, técnico-operacional e de desenvolvimento comportamental para os cargos operacionais...**
- 7.12.1 Quem faz o diagnóstico dessas necessidades de treinamento ? Como é feito esse diagnóstico ?**
- 7.12.2 Quais tipos de treinamentos são realizados ? Quem os aplica ? Onde ? Como ?**  
Os treinamentos iram variar de acordo com áreas e necessidades.  
Temos setor de treinamentos.
- 7.12.3 Há programas de Mentoring e Coaching voltados para o desenvolvimento de cargos operacionais ? Comente.**
- 7.12.4 A qualidade do treinamento é avaliada logo após sua aplicação (avaliação de reação)? Como ?**
- 7.12.5 O aprendizado é avaliado periodicamente após o treinamento? Quem faz essa avaliação? Com que periodicidade é feita ? É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**
- 7.12.6 O impacto do aprendizado é verificado no dia-a-dia do trabalho ? Quem faz essa avaliação ? Com que periodicidade é feita ? Esse treinamento traz melhorias para a qualidade e produtividade ? Comente. É dado feedback sobre essa avaliação a esses colaboradores ? Como ?**
- 7.12.7 Quando o colaborador identifica nele mesmo uma necessidade para passar por esses tipos de treinamentos, como isso é tratado ?**

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

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

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

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

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

Sim, esse programa atende todas as áreas de liberação da companhia

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

E aplicado uma prova para verificar o conhecimento adquirido.

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

Após o treinamento é verificado diariamente no decorrer da função do colaborador. Sim é dado feedback através de reuniões de setores ou individual que irá variar de acordo com a necessidade apresentada. Sendo positivo ou negativo.

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

Sim, é checado diariamente, e acompanhado pelo gestor, a cada treinamento sempre buscamos retornos de nossos colaboradores.

E sempre procuramos dar feedback, sendo ele positivo ou negativo, eles podem ser feitos por reuniões geral ou individual.

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

Conversado com seu gestor direto

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

Profissional bem treinado diminuiu os custos por erro operacional dentro da empresa.

**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, sempre buscamos melhoria continua dos seus processos .

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

Sim, com cursos.

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

Não.

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

Sim, com SESI.

**7.18 Há subsídios para se fazer cursos técnicos, de idiomas, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado e pós-doutorado? Se não, por quê ? Se sim, quais cursos**

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

Sim, para os cursos de idiomas, graduação e pós graduação MBA.

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

Sim, para todas as funções.

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

Não.

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

Não.

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

Sim, não podemos divulgar.

**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 possui.

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

**Quem a faz ?**

Todo departamento tem verbas para realização de cursos.

**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 ?**

Todo centro de custo tem sua verbas.

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

**Por quê ?**

Sim, atendem.

## **8 DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PERFIL E 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.**

Sim. A empresa possui toda descrição de cargo e acompanhado com leardship model.

**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.**

Por competência .

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

**Qual plataforma é utilizada ?**

Sim, é o GPS.

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

Conforme o GPS.

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

Uma vez por ano.

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

Recursos Humanos.

**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 ?**

Sim, todos os colaboradores têm os seus treinamentos conforme sua perfil.

## 9 RENUMERAÇÃO

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

Sim, sempre feito uma pesquisa no mercado com empresa do mesmo porte para comprar os salários e essa régua de avaliação e geralmente até 80% do mercado.

**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.**

Sim, por gestão de competência acompanhando o mercado de trabalho.

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

**9.4 O sistema de Gestão de Remuneração está associado a um sistema de Descrição de Cargos e/ou Mapeamento de Perfis por Competências ? Comente sobre essa associação.**

Por descrição de cargo.

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

Levantamento e análise de mercado, avaliação de cargos, avaliação de promoções.

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

Promoções e dissídio dentro de um ano.

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

Pelo desenvolvimento das competências, pois desenvolvendo sua competência o colaborador é notado e através disso pode haver promoção.

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

Cumprimento das metas e projetos que a empresa desenvolve ao decorrer do ano, essas metas e projetos gera uma 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.**

Não as distribuições são diferentes por causa das metas ser diferentes entres analistas e cargos de liderança e entre os horistas e mensalistas.

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

E feita por uma empresa terceira no mercado de trabalho comparando com outras empresas do mesmo porte.

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

Está na média do mercado.

**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 ?**

Não temos outra remuneração para cargos de analista. Gestores tem alguns bônus.

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

E discutido com o gestor.

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

Sim, premia com vales por participar de algum processo dentro da empresa de melhoria. Esses vales podem serem jantares ou até mesmo alguma fabricação da organização.

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

Sim, atende porque tem uma pesquisa feita todo ano.

**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 ?

**10.2 O programa de Programa de Gestão de Plano de Carreira e Retenção de Talentos é informatizado ? Qual plataforma é utilizada ?**

Sim, é informatizado e utilizado dentro da nossa intranet.

**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 ?**

Dentro no nosso GPS.

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

Sim, temos e quem controla é o PQA - Perceived Quality Assessment.

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

Por desenvolvimento da competência do colaborador.

**10.6 Como a empresa identifica talentos ?****10.7 Como a empresa atua para reter talentos ?**

- 10.8 A empresa utiliza o Job Rotation ? O Job Rotation possibilita a mudança de cargo ?**  
 Sim, temos programa de Job Rotation, é só os funcionários conversarem com o gestor e depois com gestor da área.
- 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, entre 18 à 25 anos, sim ano passado todos os estagiários que queria foram contratados.
- 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, assim que tiver vaga é contrato para área.
- 10.11 A empresa trabalha com colaboradores terceirizados ? Se não, por quê ?**  
**Se sim, efetiva-os ? Como é o processo de efetivação ?**  
 Sim, se havendo vaga é conversar com gestores.
- 10.12 A empresa trabalha com trainees ?**  
**Se não, por quê ?**  
**Se sim, com quais faixas de idade ?**  
**Como ela retém esses talentos ?**  
 Sim, ela distribui os talentos onde cada trainees tem aptidão e a contratação depois de um ano como analistas sênior na áreas que o trainees escolher.
- 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 ?**  
 Sim, temos um plano bem elaborado para cada área .

## **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 ?**  
 Saúde médica, odontológicas, vale alimentação e para nível de gestores são outros benefícios.
- 11.2 Como é feita a escolha desses benefícios ?**  
**Pelos beneficiados ou pela empresa ?**  
**Por quê ?**  
 Pelo beneficiados.
- 11.2.1 Atendem às demandas dos beneficiados ?**  
 Sim, atendem.
- 11.2.2 Quais critérios foram (ou são) utilizados para suas escolhas ?**  
 Vários critérios.

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

Sim, acima de chefe e especialista há mais benefícios

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

Não.

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

Sim atende seus colaboradores e a empresa se preocupa muito com isso.

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

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

Não podemos divulgar

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

Uma equipe de RH benefícios

**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 ?**

Sim, ginástica laboral, corridas jogos dos SESI.

**11.3.1 Quais são esses programas ?**

**11.3.2 Quem os gerenciam ? Como ?**

**11.3.3 Quem os aplicam ?**

**11.3.4 A quem contemplam ?**

**Colaboradores efetivos ?**

**Familiares de colaboradores efetivos ?**

**Trainees ?**

**Familiares de trainees ?**

**Colaboradores terceirizados ?**

**Familiares de colaboradores terceirizados ?**

**Estagiários ?**

**Familiares de estagiários ?**

**Jovens aprendizes ?**

**Familiares de jovens aprendizes ?**

**A comunidade do entorno da empresa ?**

**11.3.5 Quais são suas periodicidades de realização ?**

**11.3.6 Quem avalia seus resultados ?**

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

**11.3.8 Como é feita a escolha para realização desses programas ?**

Atendem às demandas dos colaboradores ou são escolhidos pela empresa ?

**11.3.9 A empresa faz Endomarketing desses programas ?**

**11.3.10 Há avaliação de impactos desses programas na qualidade e produtividade ?**

**Como isso é feito ? Por quem ?**

**11.4 Existem programas específicos para lideranças a fim de estimular a Saúde e a Qualidade de Vida (dentro e fora do trabalho) ?**

**Se não, por quê ?**

No caso de resposta afirmativa...

11.4.1 Quais são esses programas ?

11.4.2 Quem os gerenciam ? Como ?

11.4.3 Quem os aplicam ?

11.4.4 Quais são suas periodicidades de realização ?

11.4.5 Quem avalia seus resultados ?

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

11.4.7 Como é feita a escolha para realização desses programas ?

Atendem às demandas das lideranças ou são escolhidos pela empresa ?

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

11.5 A empresa possui Programas de Saúde e Qualidade de Vida e/ou benefícios específicos para colaboradores mulheres?

Se não, por quê ?

Há intenção de implantá-los ? Quando ?

Se sim, quais são ?

Como foram criados ? Por quem ? Quem participou de suas criações ? Por quê ?

Como são avaliados pelas colaboradoras ? Atendem suas necessidades ? Por quê ?

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

11.6 A empresa possui Programas de Saúde e Qualidade de Vida e/ou benefícios específicos para pais e mães ?

Se não, por quê ?

Há intenção de implantá-los ? Quando ?

Se sim, quais são ?

Como foram criados ? Por quem ? Quem participou de suas criações ? Por quê ?

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

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

11.7 A empresa mede o estado emocional de seus colaboradores ?

Se não, por quê ?

Se sim, como ?

Com que frequência ?

Como a liderança deve reagir quando o colaborador não apresenta um bom estado emocional ?

As reações costumam ser coerentes com o que deve ser feito diante de cada situação? Comente.

As lideranças possuem formação comportamental para tratar dessas situações ? Comente.

11.8 A empresa estimula a prática do voluntariado ?

Como isso é feito ?

Quem participa ?

A quem contempla ?

A empresa contribui com recursos físicos e financeiros ? Como ?

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

11.10 Como a empresa insere psicossocialmente colaboradores com transtorno mental

**(curados ou em tratamento) ou que costumam ser socialmente discriminados (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento) no ambiente de trabalho ?**

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

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

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

Sim, porém apenas os setores administrativos. São separados por setores e dividido uma vez por semana para cada setor.

**11.14 A empresa possui políticas de gestão de pessoas específicas para colaboradores em processo de demissão pela empresa e mesmo pelo colaborador ?**

**Se não, por quê ?**

**Se sim, o que elas abrangem ?**

**Como são avaliadas por esses colaboradores ?**

**11.15 Fale sobre o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho).**

**Quem faz parte dele ?**

**São colaboradores efetivos ou terceirizados ?**

**Como atuam ?**

**Fale sobre o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).**

**Fale sobre o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais).**

**Como são avaliados os resultados das ações do SESMT ?**

São os colaboradores, um chefe de EHS, engenheira de segurança, quatro técnicos de segurança do trabalho, dois bombeiros civis, dois estagiários e dois aprendizes.

São colaboradores efetivos.

São feitas avaliações da saúde do trabalhador, através de exames médico e complementares, dependendo da função estipulada na empresa. Exames como: admissionais, periódicos, demissionais, retorno ao trabalho e mudança de função.

**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 ?**

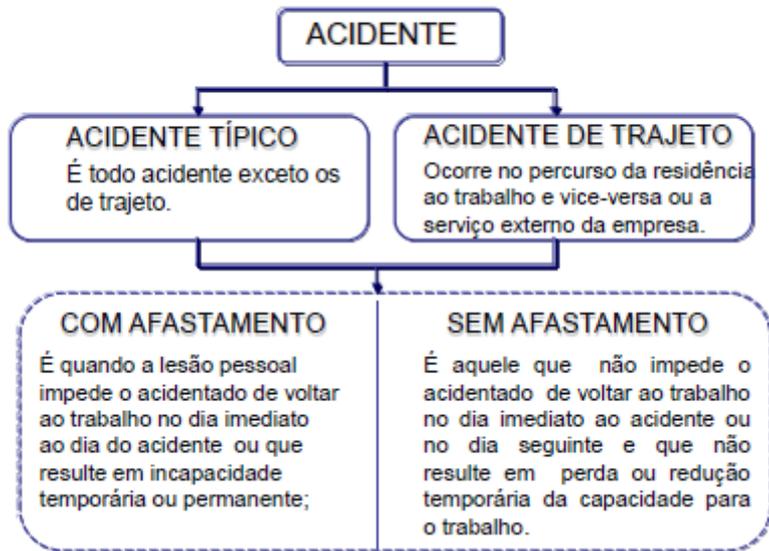
Esta comissão é formada por colaboradores da unidade, tendo como objetivos:

O Participação de reuniões mensais; o Levantar condições de riscos de acidentes e propor medidas preventivas; Fazer inspeções de segurança; o Participar da Organização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAMAQ; o promover campanhas sobre prevenção de acidentes; o Elaborar Mapa de Risco.

#### **GRUPO DE APOIO À SEGURANÇA DO TRABALHO - GAS**

O Programa GAS - Grupo de Apoio à Segurança foi instituído com o objetivo de incentivar e estimular os colaboradores em suas áreas de atuação, promovendo a melhoria da condição de trabalho e prevenção de acidentes, preservando a saúde e a integridade física dos trabalhadores.

## CONCEITOS



**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 ?**

Sim, podendo ser melhorados, ter ginástica diariamente na empresa, que atualmente é 3 vezes por semana.

## 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 ?**

Os papéis são: construir equipe com resultados extraordinários, desenvolver pessoas garantindo um bom plano de sucesso para companhia, garantir uma equipe equilibrada, diversidade, garantir um ótimo lugar para se trabalhar.

**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 ?**

Sim sempre buscamos dar oportunidades para colaboradores internos

Não temos uma regra para isso, varia de acordo com as necessidades apresentadas.

Sempre buscamos dar oportunidades para colaboradores internos, a sempre remanejamento de setor.

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

- 12.4 Como a empresa lida com lideranças que apresentam bom desempenho técnico, mas desempenho comportamental insatisfatório ?**  
São convidados a participar de programas de clima e mudar a postura
- 12.5 Como a empresa lida com lideranças que apresentam desempenho técnico insatisfatório, mas bom desempenho comportamental ?**  
São oferecidos Treinamentos para melhoria do quesito técnicos
- 12.6 Como a empresa lida com lideranças que apresentam desempenhos técnico e comportamental insatisfatórios ?**  
É avaliado se realmente o cargo que exerce, para uma mudança de setor ou até mesmo o desligamento.
- 12.7 Como as lideranças lidam com as críticas de seus líderes ?**  
Recebem da melhor maneira possível, para desenvolver cada vez mais melhorias para os colaboradores.
- 12.8 Como as lideranças lidam com as críticas de seus colaboradores ?**  
São avaliados se realmente é verídica, através disso são avaliados os pontos criticados para melhoria
- 12.9 Como a empresa lida com as lideranças quando são resistentes a mudanças ?**  
São dados vários feedbacks e treinamentos, se permanecer resistentes são desligados do cargo ou até mesmo da organização.
- 12.10 Como a empresa lida com os colaboradores quando são resistentes a mudanças ?**  
São dados vários feedbacks e treinamentos, se permanecer resistentes são desligados da organização.
- 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 ?**
- 12.12 Quais são os canais de comunicação específicos entre as médias lideranças e os colaboradores ?**  
**Como é feita a avaliação da eficiência e eficácia desses canais ?**  
**O que é feito quando se revelam falhos ?**
- 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 ?**
- 12.14 Há canais de comunicação abertos entre colaboradores ?**  
**Quais são ?**  
**A empresa estimula essa comunicação ?**  
**Se não, por quê ?**  
**Se sim, como ?**
- 12.15 A empresa estimula o trabalho em equipe ?**  
**Se não, por quê ?**  
**Se sim, como ?**
- 12.16 Como a empresa avalia a qualidade do relacionamento dentro das equipes ?**
- 12.17 A empresa estimula o trabalho entre equipes de diferentes departamentos ?**  
**Se não, por quê ?**  
**Se sim, como ?**

- 12.18 Como a empresa avalia a qualidade do relacionamento entre equipes de diferentes departamentos ?
- 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.
- 12.20 Como a empresa motiva as equipes para cumprirem metas ?
- 12.21 Como são tratadas as equipes que não apresentam bom rendimento ?
- 12.22 A empresa estimula a prática do Empowerment ?  
As lideranças o aplicam às suas equipes ?  
As equipes são preparadas para receber Empowerment ?  
Comente.
- 12.23 De forma geral, as médias lideranças atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhoradas ?  
Por quê ?

### 13 GESTÃO GERACIONAL

- 13.1 A empresa pratica a Gestão Geracional ?  
Se não, por quê ?  
Há intenção de implantá-la ? Quando ?  
No caso de resposta afirmativa...
- 13.2 Como é a estrutura da Gestão Geracional ?  
Quem a estruturou ?  
Abrange quais processos?  
Como são avaliados seus resultados ?  
É bem aceita por lideranças ? Comente.  
É bem aceita pelos colaboradores ? Comente.  
Trouxe melhorias para a empresa ? Comente.
- 13.3 Há conflitos devido a diferenças culturais pela idade ?  
Quem os media ?  
Como ?  
Quem os media foi preparado para mediá-los ? Como ?
- 13.4 É permitido o acesso à internet na empresa para fins particulares ?  
Se não, por quê ?  
Se sim, como a empresa trabalha isso ?  
Como são tratados os casos em que há abuso no uso desse recurso ?
- 13.5 A empresa disponibiliza sinal wi-fi para uso livre ?

### 14 DIVERSIDADE

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

- 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.**  
Sim, temos essa pratica para determinadas funções.

## **15 CLIMA ORGANIZACIONAL**

- 15.1 A empresa avalia o Clima Organizacional ?  
Se não, por quê ?  
Há intensão de avaliar ? Como ? Quando ?**  
Sim, temos um grupo de ação de clima para melhor o clima organizacional  
  
**No caso de resposta afirmativa...**
- 15.2 Quais instrumentos são utilizados ?  
Caixa de sugestões ?  
Entrevista demissional ?  
Questionário de Pesquisa ?  
Outros instrumentos ? Quais ?**  
Um grupo formado por colaboradores chamando ação de clima.
- 15.3 Se utiliza caixa de sugestões...  
Há quanto tempo ?  
As sugestões podem ser anônimas ?  
Como se dá o processo de análise das mensagens ? Quem as analisa ?  
Como a sugestões são tratadas após essa análise ?  
Para sugestões não anônimas, o colaborador recebe feedback sobre sua sugestão ?  
Como ?**  
Nas reuniões de staff são divulgadas perguntas da caixa de sugestão.
- 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 ?**  
Não.
- 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 ?  
Se sim, como ?  
A pesquisa tem resultado em melhoria para os colaboradores ? Comente.  
A pesquisa tem resultado em melhoria para a empresa ? Comente.**  
Todo os funcionários com a ação do grupo de clima, esse grupo realiza varias atividades durante o período de um ano.
- 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 ?**

Sim, precisa ser melhorado tendo mais atividades e comemorando mais as conquistas dentro da empresa.

**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.**

Sim, temos. Não podemos divulgar.

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

Sim, temos. Não podemos divulgar.

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

Sim, essas perguntas são discutidas nos staffs.

**16.4 A empresa possui programas de Sustentabilidade ?****Comente.**

Sim, atualmente temos um programa super forte em sustentabilidade e atualmente não temos nada de resíduo indo para aterro.

**16.5 A empresa possui políticas de Responsabilidade Social ?****Comente.**

Sim, a universidade de inclusão.