

**FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)**

**DIRETORIA DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E  
EXTENSÃO**

**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Janaina Schio de Souza**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM POSIÇÃO ESTRATÉGICA  
PARA O DESENVOLVIMENTO**

**Estudo de Caso: Grupo Rio Quente (2012- 2013)**

**GOIANIA - GO**

**SETEMBRO DE 2013**

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA

Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

S726p Souza, Janaina Schio

**As práticas de gestão de pessoas com posição estratégica para o desenvolvimento:** estudo de caso – Grupo Rio Quente (2012-2013) / Janaina Schio Souza. – 2013.

120 f.

Dissertação (mestrado) — Faculdades ALFA, Mestrado em Desenvolvimento Regional, Goiânia, 2013.

Orientação: Prof. Dra. Heliane Prudente Nunes.

Bibliografia: 77-81.

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)**

**DIRETORIA DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E  
EXTENSÃO**

**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Janaina Schio de Souza**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM POSIÇÃO ESTRATÉGICA  
PARA O DESENVOLVIMENTO**

**Estudo de Caso: Grupo Rio Quente (2012- 2013)**

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de mestre, do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Heliane Prudente Nunes.

**GOIANIA- GO**

**SETEMBRO DE 2013**

**FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)**

**DIRETORIA DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E  
EXTENSÃO**

**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Janaina Schio de Souza**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM POSIÇÃO ESTRATÉGICA  
PARA O DESENVOLVIMENTO**

**Estudo de Caso: Grupo Rio Quente (2012- 2013)**

**AVALIADORES:**

---

Profª Dra Heliane Prudente Nunes (Orientadora)

---

Profa. Dra Wilda Soares Lemos (PUC-GO)

---

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander (ALFA)

Goiânia

Setembro 2013

## RESUMO

SCHIO, Janaina. **As Práticas de Gestão de Pessoas com Posição Estratégica para o Desenvolvimento. Estudo de Caso: Grupo Rio Quente (2012- 2013)**. Dissertação de Mestrado, 2013 – Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdade Alves Faria. Goiânia, 2013. O presente trabalho tem por finalidade descrever as práticas de gestão de pessoas, contribuindo para agregar, manter e desenvolve-las em uma organização. Investiga as mudanças dos conceitos utilizados na gestão de pessoas, a partir dos diferentes contextos históricos, enfocando as perspectivas mais recentes e seus impactos no clima organizacional. Além dos modelos de gestão construídos, enfatiza o modelo de gestão de pessoas por competências e as diversas práticas utilizadas, incluindo a área de suprimento de pessoas por meio do seu recrutamento, sua seleção, integração e seu desenvolvimento no ambiente de trabalho, com treinamento, avaliação de desempenho, e o reconhecimento de méritos por meio de remunerações e benefícios. Quanto ao objetivo essa investigação se classifica como explicativa, e quanto a abordagem do problema adota a pesquisa quantitativa, levantando dados por meio de quantificação, e qualitativa, uma vez que interpreta esses dados a partir de uma compreensão de suas inter-relações. Quanto as técnicas e procedimentos utilizados adotou-se a pesquisa de Estudo de Caso, selecionando como objeto de estudo o Grupo Rio Quente. O conhecimento detalhado desse grupo empresarial e feito por meio da documentação produzida pelo próprio grupo e por meio de uma pesquisa empírica com a aplicação de questionários a uma amostra dos associados do referido Grupo. Por fim a pesquisa avalia os resultados positivos e as críticas em relação ao modelo de gestão adotado pelo Grupo Rio Quente localizado no município de Rio Quente, oferecendo proposta que venha a contribuir para o desenvolvimento de pessoas dentro da empresa.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Gestão por Competências e Práticas em Gestão.

## **ABSTRACT**

SCHIO, Janaina. **The Management Practices by Personnel with Strategic Position for Development . A Case Study of Grupo Rio Quente (2012-2013)**. Dissertation and Masters, 2013 - Master's Degree in Regional Development of Faculdade Alves Faria. Goiânia, 2013. This study aims to describe the practices of people management, helping to add , maintain and develop them in an organization . Investigates the changes of the concepts used in the management of people, from different historical contexts, focusing on the latest perspectives and their impact on organizational climate. Besides the management models built, the model emphasizes management for competence and the various practices, including the supply area of people through their recruitment, their selection, integration and development in the workplace, with training, performance evaluation, and recognition of merit through salaries and benefits. For the goal this research is classified as explanatory, and how to approach the problem adopts quantitative research, collecting data through quantification and qualitative, since interprets data from an understanding of their interrelationships. As the techniques and procedures used adopted the research case study by selecting the object of the study Grupo Rio Quente. Detailed knowledge of this business group and made by the documentation produced by the group itself and through an empirical research with the application of questionnaires to a sample of members of that group. Finally, the study evaluates the positive and critical of the management model adopted by the Grupo Rio Quente, offering a proposal that will contribute to the development of people within the company.

Keywords : People Management , Personnel Development , Management Skills and Management Practices.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Vista Aérea de Hot Park.....	36
Figura 2 - Mapa Estratégico e Corporativo.....	39
Figura 3 – Hotel Cristal.....	40
Figura 4 – Praia do Cerrado – Hot Park.....	41
Figura 5 – Avaliação de Potencial.....	51
Figura 6 – Avaliação de Performance.....	51
Figura 7 – Nine In Box.....	52
Figura 8 – Team Management Profile.....	61
Figura 9 – Modelo de Quadro Geral de Avaliação 360º.....	62
Figura 10 – Avaliação do Superior Imediato.....	62
Figura 11 – Plano de Desenvolvimento Individualizado da Carreira.....	63
Figura 12 – Comparativo da Pesquisa de Clima de 2008 a 2012.....	64
Figura 13 – Participantes da Pesquisa CRM.....	65
Figura 14 – Resultado dos Fatores da Pesquisa de Clima.....	68

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Quadro de Fatores da Pesquisa de Clima.....	63
Tabela 2 – Questões Relacionadas a Pesquisa CRM – Reconhecimento.....	66
Tabela 3 – Questões Relacionadas a Pesquisa CRM – Fatores de Decepção.....	66
Tabela 4 – Questões Relacionadas a Pesquisa CRM – Propostas de Trabalho.....	67
Tabela 5 – Motivos das Demissões.....	68
Tabela 6 – Motivos dos Pedidos de Demissão.....	69

## **LISTA DE SIGLAS**

BU – Unidade de Negócio

CPC – Conceito Preliminar de Curso

CRM – *Customer Relationship Management*

CTRQ – Cia Thermas do Rio Quente

HPP – *House Tree Person*

IGC – Índice Geral de Cursos

LNT – Levantamento das Necessidade de Treinamento

PDI – Programa de Desenvolvimento Individualizado

PIACT – Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho

PI – *Predictive Index*

PPR – Prêmio de Participação nos Lucros

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RQVC – Rio Quente Vacation Club

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SIPAT – Semana Internacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho

TH – Talentos Humanos

## SUMÁRIO

## RESUMO

## ABSTRACT

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

## LISTA DE TABELAS

## LISTA DE SIGLAS

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1 GESTÃO DE PESSOAS: DEBATE CONCEITUAL.....</b>	<b>7</b>
1.1 <b>Evolução da Gestão de Pessoas.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Era da Industrialização Clássica.....	8
1.1.2 Era da Industrialização Neoclássica Gestão em Recursos Humanos com Enfoque Comportamental.....	11
1.1.3 Era da Informação Recursos como Gestão de Pessoas.....	15
1.2 <b>Os Conceitos em Gestão de Pessoas Desenvolvidos a partir do Contexto Histórico.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Papeis da Gestão de Pessoas na Atualidade.....	22
1.3 <b>Práticas em Gestão de Pessoas .....</b>	<b>23</b>
1.3.1 Suprimento de Recursos Humanos.....	24
1.3.2 Desenvolvimento de Pessoas.....	27
1.3.3 Avaliação.....	30

1.3.4 Remuneração.....	33
1.3.5 Relações de Trabalho.....	35
<b>2 HISTÓRIA, PROCESSOS E PRÁTICAS DO GRUPO RIO QUENTE.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Modelo de Gestão Estratégica .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 O Modelo de Gestão de Talentos Humanos Adotado pelo Grupo Rio Quente.....</b>	<b>42</b>
<b>3 AS PRÁTICAS E PROGRAMAS EM TALENTOS HUMANOS E OS RESULTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ASSOCIADOS DO GRUPO RIO QUENTE.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Suprir e Agregar Talentos Humanos, através do Contratar e Receber.....</b>	<b>46</b>
3.1.1 Contratar.....	46
3.1.2 Receber.....	47
<b>3.2 Desenvolver Talentos: Ações de Treinamento e Desenvolvimento.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Avaliar para Desenvolver e Manter os Talentos.....</b>	<b>53</b>
3.3.1 Avaliação de Desempenho.....	53
3.3.2 Pesquisa de Clima.....	54
<b>3.4 Recompensar Talentos.....</b>	<b>55</b>
3.4.1 Remuneração.....	55
3.4.2 Benefícios.....	57

<b>3.5 Práticas Positivas no Desenvolvimento dos Talentos.....</b>	<b>59</b>
<b>3.6 Críticas ao Modelo de Gestão de Talentos Humanos Adotado pelo Grupo Rio Quente: Principais fontes de insatisfação.....</b>	<b>65</b>
<b>3.7 Propostas de desenvolvimento organizacional para o Grupo Rio Quente.....</b>	<b>69</b>
<b>3.8 Críticas feitas pelos associados ao Grupo Rio Quente.....</b>	<b>70</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE – Entrevistas de Desligamento.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO I - Modelo de Avaliação 360º por Competências.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO II – Modelo de Avaliação de Performance.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO III – Modelo de Pesquisa CRM.....</b>	<b>99</b>

## INTRODUÇÃO

São expressivas as mudanças que os modelos de administração em Recursos Humanos sofreram ao longo dos anos, com peculiaridades para cada país, em consonância com as suas respectivas transformações ao longo da histórica. Essas mudanças definiram a estrutura dos Departamentos no que diz respeito à forma de administração, tendo como princípio a valorização do sujeito como foco de uma organização de trabalho. Como é citado por Drucker (1996), que com o passar dos anos as organizações passam a perceber que necessitam de investimentos em seus principais recursos, que estão para além dos recursos materiais, financeiros ou tecnológicos e que residem em seus talentos humanos.

Por esta razão o presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de descrever a evolução histórica e os principais conceitos que envolvem a Gestão de Pessoas. Nesse sentido é importante destacar a Era da Industrialização Clássica, que ocorreu com a Revolução Industrial, passando pelo modelo de divisão do trabalho proposto por Adam Smith, o modelo de Administração Científica criado por Frederick Winslow Taylor em meados do Século XX, o modelo fordista proposto por Henry Ford de produção em massa. Destaque especial deve ser conferido à atenção para a produção voltada para o planejamento e direção no modelo proposto por Henri Fayol e o modelo burocrático desenvolvido pelo alemão Max Weber que possuía a finalidade de descrever as organizações e criar padrões para as decisões (Kwasnicka, 2007).

Na Era da Industrialização Neoclássica que ocorreu pós Segunda Guerra Mundial, o olhar sob o trabalhador sofre mudanças, devido às revoltas ocasionadas pelos modelos de trabalho da Industrialização Clássica, que valorizavam as máquinas em detrimento ao trabalho humano, com ênfase nas tarefas, na estrutura e nas funções. Neste período da Industrialização Neoclássica, surgem as “Escolas” com a finalidade de estudar e desenvolver programas e projetos para melhorar a qualidade de vida do trabalhador. No

final deste período surge ainda o modelo Toyotista com ênfase na gestão participativa (DRUCKER, 2002).

E por fim posterior a Revolução Tecnológica surge a Era da Informação, com a popularização dos computadores que facilita o processo de Globalização. Neste período o homem passa a ser valorizado pela capacidade intelectual, como é citado por Drucker (2002).

Juntamente com a evolução da história do trabalho a área e os conceitos em Gestão de Pessoas também sofrem mudanças, como cita Fischer (2002) sobre Modelo de Gestão como Departamento Pessoal na Era da Industrialização Clássica, Modelo de Gestão a partir do Comportamento Humano na Era da Industrialização Neoclássica, Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas, Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas e Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Era da Informação.

Segundo Werther e Davis (1983), com o desenvolvimento dos conceitos de Gestão de Pessoas, a área foi sendo subdividida em subsistemas, para facilitar o desenvolvimento dos processos e práticas de Gestão tais quais se citam: área de Suprimento em RH, Desenvolvimento de Pessoas, Avaliações de Desempenho, Remuneração e Benefícios e Relações de Trabalho. Para que tenha êxito é necessário que todos estes subsistemas trabalhem de maneira integrada, com a finalidade de desenvolver e agregar talentos as organizações.

Respaldado nos conceitos teóricos de Chanlat (1993), Dessler (2003), Drucker (1996; 2002), Dutra (2004), Fiorelli (2004), Fischer (1998; 2001; 2002), Lacombe e Bendassolli (2004), Motta e Vasconcelos (2006), Penha (2001), Rabaglio (2010), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) e Werther e Davis (1983), entre outros, foi desenvolvido o objetivo geral dessa pesquisa: descrever o modelo e as práticas em Gestão de pessoas com posição estratégica para o desenvolvimento, tendo como foco de estudo de caso, o Grupo Rio Quente. Tal objetivo geral esta desmembrado nos seguintes objetivos específicos: descrever os principais conceitos e modelos de gestão desenvolvidos ao longo da história, formular o conceito do modelo de gestão

por competências, delinear as práticas em gestão de pessoas do Grupo Rio Quente, identificar os principais resultados positivos do modelo de gestão adotado pelo Grupo, citar as críticas e insatisfações dos associados com o modelo de gestão de pessoas do Grupo Rio Quente, formular proposta de desenvolvimento para os associados. O estudo dos diferentes pontos de vista conceituais dos autores selecionados foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema, destacando os pontos de vista diferentes entre os autores, bem como os seus pontos convergentes.

Em relação ao conceito da metodologia utilizada **quanto à finalidade** da pesquisa a caracterizamos como uma **pesquisa aplicada**, pois esta voltada para solução de problemas que envolvem o desenvolvimento de talentos humanos em uma organização. Nesse sentido a pesquisa tem o objetivo de classificar e interpretar fatos e dados sobre um determinado assunto, abordando o problema por meio do método quantitativo e qualitativo, que envolve o levantamento de dados do Grupo Rio Quente, bem como a sua interpretação e compreensão. Quanto às técnicas e procedimentos utilizados inicia-se com a pesquisa bibliográfica e documental e o estudo de caso a partir das práticas de Gestão de Pessoas adotadas para o desenvolvimento dos talentos do Grupo Rio Quente (MENDONÇA, ROCHA e NUNES, 2008).

A pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimento que possa ser aplicado na prática, voltadas para solucionar problemas, por essa razão possui objetivos específicos. Nesse sentido essa pesquisa buscou obter conhecimento do modelo de Gestão de Pessoas utilizado pelo Grupo Rio quente. Trata-se de uma investigação original concebida pelo interesse em conhecer uma prática de gestão de pessoas, balizada em referências teóricas reconhecidas pelas suas qualidades e o resultado da pesquisa vai possibilitar a sua disponibilização para outras empresas, interessadas em modificar suas praticas de Gestão, projetos e ou processos que possam ser utilizados nas suas organizações (MENDONÇA, ROCHA e NUNES, 2008).

Quanto ao **objetivo** da investigação proposta, foi adotada a **pesquisa explicativa** que tem a finalidade de esclarecer a razão de um fenômeno,

aprofundando o conhecimento da realidade. Por meio da observação do cotidiano de uma empresa, no caso a escolhida foi o Grupo Rio Quente, foi identificado e caracterizado os fatores que interferem na gestão de pessoas e nas suas praticas em gestão por competências. A observação de um objeto de estudo, através da identificação das suas variáveis e sua relação de dependência, que parte para a prática visa não só conhecer sua realidade, mas propor interferências e ate mesmo soluções. Para tanto foram feitos levantamentos por meio de diferentes documentos e dados sobre as origens e desenvolvimento do Grupo Rio Quente, com a finalidade de entender o funcionamento dos processos e práticas que envolvem a gestão e desenvolvimento de pessoas (MENDONÇA, ROCHA e NUNES, 2008).

A pesquisa documental apoiou-se na documentação disponibilizada pelo Grupo, incluindo: manual que descreve a empresa rede, relatórios da área contábil, entrevistas de desligamento, pesquisa de clima, avaliação de desempenho, projetos e programas estruturados para treinamento e desenvolvimento de pessoas, pesquisa Interna realizada para conhecer melhor os associados, projetos e programas elaborados para a área de recrutamento e seleção, políticas Internas com descrição dos benefícios, plano de remuneração variável, entre outros. Quanto à **abordagem da pesquisa** foi utilizado o **método quantitativo e o qualitativo**. O método quantitativo teve a finalidade de conhecer os números e estatísticas apresentadas no balancede do grupo, bem como caracterizar o funcionamento da gestão da empresa e de determinadas tendências observadas e apresentadas nos quadros estatísticos dessa pesquisa. O método qualitativo foi empregado uma vez que ele busca a interpretação dos fenômenos através da inter-relação dos fatos (MENDONÇA, ROCHA e NUNES, 2008).

A pesquisa qualitativa envolve principalmente as informações coletadas pelo pesquisador, que tem papel principal nesta abordagem de pesquisa. Ela foi fundamental para compreender o sentimento e reações dos associados em relação à empresa e a equipe. Esses dados foram obtidos por meio de entrevistas subjetivas e questionários utilizados em pesquisa interna para conhecer os interesses dos associados. As entrevistas foram realizadas com

associados da área operacional e de cargos estratégicos. Uma das Pesquisas em forma de questionário foi aplicada em 535 associados, sendo destes 46% do sexo masculino e 54 do sexo feminino. O questionário utilizado na entrevista desligamento é aplicado em uma média de setenta associados por mês, conforme apêndice que contém sete modelos destes questionários, totalizando a média de 10% dos questionários aplicados ao mês. As entrevistas aplicadas aos associados do Grupo Rio Quente tiveram como finalidade compreender a sua visão a respeito das práticas de gestão de pessoal, utilizadas na área de talentos humanos e o impacto destas para o desenvolvimento de pessoas dentro da organização.

A presente dissertação esta estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo, descreve os diferentes conceitos sobre o desenvolvimento da gestão de pessoas, realizado na perspectiva de um contexto histórico que envolve as diferentes concepções acerca do mundo do trabalho. Uma vez descrito a evolução histórica, o presente trabalho apresenta as concepções teóricas, modelos e práticas que foram desenvolvidos. Pondera-se sobre a importância das práticas e papéis assumidos pela área na atualidade e suas principais práticas, dentre as quais se citam: suprimento de recursos humanos, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios e as rotinas que envolvem a relação de trabalho.

O segundo capítulo descreve a história do Grupo Rio Quente, o seu modelo e planejamento estratégico assumido, além das empresas que compõem o Grupo. Destaca o modelo de gestão de talentos humanos adotado, e as principais práticas em gestão de pessoas. No terceiro capítulo a ênfase é sobre as práticas e programas utilizados em talentos humanos, e os resultados destas práticas para o desenvolvimento dos associados do Grupo Rio Quente a partir do modelo de gestão adotado. Dentre as práticas citam-se as que envolvem os subsistemas em suprir e agregar talentos humanos, através da contratação e a forma de receber novos associados. Inclui-se ainda o estudo do treinamento e desenvolvimento, além da forma de avaliar o desempenho para identificar e desenvolver talentos utilizando ferramentas como avaliação 360º por competências, avaliação de performance e pesquisa de clima, com a

finalidade de manter talentos. Destaque especial é conferido a forma de recompensar os seus associados através da remuneração e benefícios oferecidos.

Uma vez descrita estas práticas tornou-se necessário descrever os resultados e impactos positivos e negativos que estes processos representam para o desenvolvimento dos talentos e propor soluções novas para o desenvolvimento organizacional de forma estratégica para o Grupo Rio Quente.

Portanto, consideramos que explorar o tema desenvolvimento de pessoas nas organizações, tem expressiva relevância para conhecer quais as práticas estão sendo utilizadas e quais as vantagens e desvantagens destes processos e projetos para o desenvolvimento de talentos dentro da organização de trabalho. Para as empresas a importância de explorar as práticas utilizadas nas organizações é a de produzir modelos que sirvam como comparativos de sucesso, que possam ser utilizados para o desenvolvimento de novos projetos na área de gestão de pessoas. Como este trabalho tem a finalidade de avaliar a proposta de gestão de pessoas, adotada no Grupo Rio Quente, torna-se importante para o desenvolvimento dos associados, pois este estudo, ao destacar os aspectos positivos adotados pela empresa, poderá gerar impacto direto no trabalho e na vida destas pessoas, ao propor alterações e ou sugestões que os beneficie.

## **1 - GESTÃO DE PESSOAS: DEBATE CONCEITUAL**

Neste Capítulo são expostos as diferentes concepções elaboradas na área de Administração em Recursos Humanos no decorrer da história. Aborda ainda a formação dos conceitos em administração em recursos humanos no Brasil, as influências das teorias externas e a construção do modelo atual utilizado.

### **1.1 – Evolução da Gestão de Pessoas**

A história e evolução dos Modelos de Gestão em Recursos Humanos, não podem ser citadas sem mencionar o desenvolvimento da própria história do indivíduo dentro da organização de trabalho como a conhecemos hoje. No que tange ao início da história da relação do homem com o trabalho, observa-se na Antiguidade Ocidental uma sociedade estratificada, formada por senhores e escravos e no mundo medieval, senhores e servos, contextos esses em que o trabalho era considerado algo degradante e atribuído aos escravos e servos. É a partir do Renascimento que o homem se liberta lentamente do misticismo do período medieval e dos preconceitos em relação ao trabalho.

Com a Revolução Agrícola, uma parcela considerável da população do campo migra para as cidades em busca de trabalho. Aqueles que possuíam algum conhecimento específico, como os mestres artesãos e profissionais abrem pequenos comércios em suas casas e empregavam aprendizes da profissão. A produção era pequena e organizada de maneira manual pelos mestres artesãos. Com o aumento da população, ocorreu a ampliação do consumo e conseqüentemente da produção, as pequenas oficinas crescem, viram indústrias e necessitam de um maior emprego da mão de obra. Os trabalhadores com menos conhecimento vão ser cooptados ao trabalho fabril, caracterizado por uma extrema exploração dessa mão de obra pelos proprietários das fabricas. Nesse processo surge a burguesia, que se consolida

após a Revolução Francesa, ocorrida em 1789 (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

Segundo Kwasnicka (2007) muitos autores citam que a atividade do trabalhador remunerado, começa a partir da Revolução Industrial. Todavia segundo Drucker (2002) desde os tempos mais remotos o trabalho é característica humana, sendo uma preocupação fundamental para o homem, mas só passou a ser estudado de forma sistemática nas últimas décadas. Foi a partir do século XX que as principais mudanças ocorreram, influenciando as organizações e suas estruturas de trabalho.

Segundo Drucker (2002) estas transformações são subdivididas em períodos que compreendem a Era da Industrialização Clássica, Era da Industrialização Neoclássica e Era da Informação. O período que compreende a era da Industrialização, pós Revolução Industrial se caracteriza pela organização e estruturação das indústrias e da produção em massa em que o trabalhador operacional em primeiro momento era visto associado à máquina e posteriormente ganha o olhar da Escola das Relações Humanas.

A Industrialização Neoclássica que compreende o período em que há a intensificação das importações e o aumento considerável da competição. Neste período o trabalhador passa a ser considerado por suas dimensões sociais, econômicas, fisiológicas e psicológicas. A administração de pessoal transforma-se em gestão de recursos humanos. E por fim o período que compreende a Tecnologia da Informação que produziu o ambiente necessário para a globalização instalar-se de uma vez por todas, rompendo com as fronteiras físicas e que passa a valorizar o conhecimento e a informação. A gestão de recursos humanos torna-se então em gestão de pessoas com foco no trabalhador intelectual (DRUCKER, 1996).

#### 1.1.1 – Era da Industrialização Clássica

Após algumas mudanças ocorridas, devido à necessidade de aumento da produção e aumento da concorrência, as indústrias passam a utilizar as máquinas, desencadeado pela Revolução Industrial que não possui uma data

específica de início, mas é considerada como referência a partir da segunda metade do século XVIII. É na Inglaterra que se inicia a Revolução Industrial e posteriormente se espalha por todo o mundo, dando início a fase da industrialização Clássica (KWASNICKA, 2007).

Motta e Vasconcelos (2006) citam que a máquina passou a ser o foco central do trabalho e o trabalhador, que incluía homens, mulheres e crianças, passam a trabalhar com salários irrisórios, apenas para sobreviver e caso algo ocorresse de errado na produção a culpa era dos operários, que eram severamente punidos. Este estilo de controle desencadeia várias revoltas, por parte dos trabalhadores, que passam a colocar a culpa do sofrimento nas máquinas e nas fábricas e passam a destruí-las. Por uma necessidade de melhores condições de trabalho, especialização da mão de obra e de uma divisão no sistema de trabalho, para atender ao trabalhador e a um mercado cada vez mais competitivo, surgem às primeiras obras voltadas para o estudo do trabalho (KWASNICKA, 2007).

Dentre as teorias desenvolvidas nesta época temos a de Frederick Winslow Taylor liderando o movimento da Administração Científica. Os participantes do movimento acreditavam que se houvesse maior eficiência no trabalho conseqüentemente acarretaria em uma maior produção, como cita Maximiano (2010). Segundo a Administração Científica de Taylor, o operário recebia instruções de como desenvolver a tarefa, era mero trabalhador braçal que cumpre a tarefa estabelecida e se algo desse errado a culpa era atribuída ao sistema e ao planejamento da produção, pois o operário era o mero executor, por essa razão não atuava no planejamento e desenvolvimento das tarefas (TAYLOR, 1966).

Para colocar em prática suas teorias Taylor observava o tempo e movimento dos trabalhadores, além dos padrões de produção, para que o pagamento fosse realizado a partir das peças produzidas, em contrapartida estabeleceu ainda a necessidade de um departamento de planejamento focado no desenvolvimento das práticas de produção, formado por engenheiros. Todavia como sua teoria não privilegiava o operário como um ser pensante, em

longo prazo isto poderia trazer problemas como alienação do sujeito impedindo que o mesmo desenvolvesse suas capacidades e aprendizado (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

Segundo Maximiano (2010), Henry Ford desenvolveu a linha de montagem, utilizando a administração científica, colocando na linha de produção as peças padronizadas e os trabalhadores especializados com tarefas fixas, padronizando assim a divisão do trabalho. Motta e Vasconcelos (2009) afirmam que o modelo de produção utilizado por Ford auxiliou a eliminar os movimentos desnecessários do trabalhador para a produção.

Próximo ao período em que a administração científica surge, o francês Henri Fayol aplica a teoria que desenvolveu a partir da sua experiência como administrador. Desenvolveu a definição de planejamento, organização, direção, coordenação e controle voltados para o processo de produção e administração do negócio. Segundo ele funções de administração e direção do negócio eram primordiais para o bom funcionamento da organização, cabia à gestão o papel burocrático (FAYOL, 1967).

Fayol (1967) cita ainda 14 princípios: Divisão de Trabalho, Autoridade e Responsabilidade, Disciplina, Unidade de Comando, Unidade de Direção, Subordinação do interesse individual para o interesse geral, Remuneração do Pessoal, Centralização, Cadeia de Comando, Ordem, Equidade, Estabilidade do Pessoal, Iniciativa e Espírito de Equipe. Seu olhar tinha como ponto de partida a atenção da direção e depois para a área operacional, diferente de Taylor que concentrou a atenção primeiramente nas atividades desenvolvidas pela área operacional.

Outro Modelo desenvolvido neste período foi o do alemão Max Weber, que tratava sobre a estrutura organizacional, definida como Modelo Burocrático, que não foi desenvolvido para que fosse implantado, mas sim para descrever organizações existentes, quanto aos seus pontos em comum. É um modelo racional caracterizado por normas e regras escritas para determinar as ações e decisões dentro da organização, desta forma mesmo que os sujeitos que estão à frente da gestão saiam da empresa, os padrões de decisões serão

mantidos. Neste modelo o trabalho é hierarquizado pelos cargos, no processo seletivo ou para promoções, considera-se o fator mérito individual, além da profissionalização dos sujeitos. Para tal a organização burocrática deve ter seus bens livres de controle externo (KWASNICKA, 2007).

### 1.1.2 – Era da Industrialização Neo Clássica - Gestão em Recursos Humanos com Enfoque Comportamental

Após a Segunda Guerra Mundial, no período da Industrialização Neoclássica, com as mudanças sociais o olhar sobre as organizações deixa de ter a máquina como centro da produção e passa a preocupar-se com a qualidade de vida do indivíduo. Por essa razão o enfoque passa a ser comportamental, no qual a Psicologia tem influência direta na forma de observar o sujeito. Valorizando os funcionários enquanto indivíduos, com seus interesses, suas atitudes e comportamentos e ainda como membros de um grupo, com influência no clima e na cultura organizacional (MAXIMIANO, 2010). Três teóricos marcam esta passagem, Abraham Maslow, Hebert Simon e Peter Drucker. Estes e outros teóricos dão origem a novas linhas de pensamento, que também foram denominadas como “Escolas”.

É neste período que novas linhas de pensamento são promulgadas por todo o mundo, com a finalidade de promover a qualidade de vida dos empregados para estimular a produção. A Gestão de Pessoas começa a aderir às novas propostas de gestão em grandes empresas e o responsável pelo setor passa a ser o Gerente de Recursos Humanos ou Gerente de Relações Industriais. Tendências sistêmicas passam a ser seguidas com enfoques administrativos, estruturais e comportamentais (ALBUQUERQUE, 1987).

Segundo Drucker (2002) o trabalhador braçal fruto da Revolução Industrial, era condicionado ao método de trabalho de produção em massa e não era visto de forma dissociada do produto. Isto acarretou consequências e adoecimento aos indivíduos, que não se sentiam valorizados e atendidos em suas necessidades. Por essa razão os estudos organizacionais mostraram que

o homem não era tão previsível e controlável quanto pensavam. Um dos principais estudos que influenciam a formação da Escola das Relações Humanas foi à experiência de Hawthorne, realizado nos Estados Unidos na fábrica Western Electric por um grupo de pesquisadores de Harvard. No experimento eles tentavam controlar características ambientais para aumentar a produção, todavia descobriram que estas não eram determinantes para tal (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

Conforme Mayo (1968) as alterações no nível de produção eram definidas não pela mudança no ambiente de trabalho, mas porque os funcionários acreditavam que os pesquisadores e gestores estavam interessados em melhorar a qualidade de vida dos mesmos, por isso produziam mais. Em uma das fases do experimento, foi permitido a um pequeno grupo comunicar-se entre si e com o pesquisador durante a jornada de trabalho e ficou comprovado o aumento na produção. Por essa razão só o fato de serem observados, tendo atenção e podendo comunicar-se se aumentava o nível de produção.

As seguintes conclusões são citadas por Mayo (1968): primeiro, o grupo influenciava diretamente os resultados individuais, segundo, as características dos grupos vinham a partir das vivências individuais de cada membro, influenciado por sua formação cultural, terceiro, caso as normas e padrões não fossem aceitos pelo grupo ou entrasse em conflito direto com eles o nível de produtividade diminuía, quarto, a forma como a gestão direta tratava o indivíduo, influenciava diretamente no desempenho dos sujeitos. E por fim concluía-se que as relações humanas dependiam da relação entre os sujeitos e o grupo.

A Escola das Relações Humanas elege como modelo o *homo socialis*, como cita Motta e Vasconcelos (2006), enquanto os modelos da administração científica visualizavam o homem enquanto *homo economicus*, como aquele que busca seus desejos egoístas de satisfação e consumo, o *homo socialis* tem padrões de comportamentos que não cedem aos modelos mecanicistas. Seus comportamentos são condicionados pelos vínculos sociais e pelo sistema

biológico e apresentam comportamentos complexos e necessidades de afetividade, sociabilidade, afeto, aprovação, realização pessoal, dentre outros.

Segundo Mayo (1968) no grupo o homem encontra a satisfação de suas necessidades de afeto, interação, comunicação dentre outras. Portanto para entender uma organização de trabalho torna-se necessário entender a estrutura dos grupos que se formam dentro destas. Outros dois fatores que são determinantes para o desenvolvimento do trabalho do indivíduo é a motivação e o estilo de gestão que são determinantes para o desempenho do trabalho individual.

Alguns itens pontuados conforme cita Brown (1967) são fundamentais para a Escola das Relações Humanas: o indivíduo age segundo princípios sociais, independente do contexto em que se encontra inserido, os grupos são importantes e determinantes nas ações do sujeito, principalmente os grupos informais que são formados para além da estrutura de uma organização, o trabalho tem caráter social ele orienta a posição do sujeito e o mesmo age segundo estes determinantes. Nesse sentido, para dedicar ao ambiente de trabalho é necessário mexer nas estruturas do grupo, para que alcance a contribuição do todo.

Durante o período que compreende a década de 1970, Lacombe e Bendassolli (2004), citam que a Gestão de Pessoas deste período é caracterizada por rotinas, com bases ainda na administração científica e com lacunas de treinamento e desenvolvimento de mão de obra. Motta e Vasconcelos (2006) citam outra linha de estudos dentro de empresas entre as décadas de 1970 e 1980, como a mudança nas estratégias de Gestão propostas pela Toyota.

Enquanto o fordismo utilizando o modelo taylorista, desenvolve uma linha de produção em massa, no Japão a Toyota desenvolve o engajamento de seus funcionários através de uma gestão participativa. O que no início pareceu aos pesquisadores características culturais, mais tarde revela-se como modelo de gestão e técnicas de administração, na qual a gestão era democrática, com participação horizontal dos colaboradores, com planos de carreira e promoção

bem esclarecidos. Os funcionários eram considerados como parte da organização, com direitos e deveres, com um plano de lazer bem estabelecido e os funcionários possuíam conhecimento técnico de seu trabalho e liberdade para dar sugestões e ideias que viessem a incrementar o seu trabalho.

O modelo passa a ser conhecido como toyotista, com técnicas como o estoque zero, boa mudança, cidadania corporativa, círculos de qualidade total, integração horizontal, aprender a fazer fazendo. Drucker (2002) afirma que a gestão deve ser participativa e que o gestor deve olhar para seus subordinados reconhecendo o papel social que a empresa tem, levando em consideração os funcionários como parte integrante da organização, para criar um ambiente de trabalho favorável.

Segundo Lacaz (2000), visando à melhora contínua do trabalhador, ainda neste período da história é implantado o Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT). Por haver tido uma grande manifestação por parte dos trabalhadores, acometida toda essa mobilização a partir da década de 1980 ocorre uma solidificação de uma tendência chamada Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que defende uma maior participação do trabalhador e uma perspectiva em tornar o trabalho mais humanizado na empresa.

A partir de então, a ideia que a QVT agrega é a de trabalhar não somente com a prevenção dos acidentes e das doenças, mas promover uma melhora das condições do ambiente no qual o indivíduo está inserido. Para isto, verificam-se as variáveis envolvidas no contexto, tais como a motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho e novas tecnologias. Estas por sua vez são uma mistura de interesses diversos e contraditórios, presente nos ambientes e condições de trabalho, independe se ocorrem em empresas públicas ou privadas. Tais instâncias, não envolvem somente o capital e o trabalho, mas a subjetividade de cada indivíduo, ou seja, seus valores, crenças, sentimentos, desejos, vivências, ideologias e interesses, como afirma Sato *apud* (LACAZ, 2000).

A partir das décadas de 1980 e 1990, com o rompimento das barreiras físicas devido à globalização, há uma necessidade das empresas desenvolverem e se tornarem mais competitivas. O foco se direciona ao indivíduo dentro da organização de trabalho, que esforçam para agregar e reter talentos. Para Laurell & Noriega *apud* (LACAZ, 2000), é necessário que se identifique os problemas em cada situação contando também com participação de todos os sujeitos no processo de trabalho, pois envolvem sempre um processo de negociação, por não existir somente uma forma de se trabalhar mais várias, então não cabe somente aos gestores mais sim a todos os trabalhadores.

### 1.1.3 – Era da Informação - Recursos Humanos como Gestão de Pessoas

Com a popularização dos computadores e com a estruturação da internet a partir dos anos de 1990, inicia-se um novo período com o advento da tecnologia da informação, que altera a estrutura de trabalho. O mundo diminui suas fronteiras físicas e torna-se uma aldeia global. Com a revolução tecnológica a economia sofre mudanças, a importância das empresas não é mais dada pelo seu tamanho físico, são valorizadas pelo conhecimento e pela informação com mudanças diretas na estrutura de Recursos Humanos (DRUCKER, 1996).

Segundo o referido autor (1996), o indivíduo deste período é descrito como trabalhador do conhecimento, aquele aperfeiçoado pela educação formal, especialista em uma área de atuação. Apesar de Drucker ter criado o termo antes do auge da Revolução Tecnológica, ele não poderia ser mais atual. Tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas no mundo globalizado e sem fronteiras, que as mesmas possam agregar e reter o trabalhador do conhecimento ou trabalhador intelectual.

Na visão de Drucker (2002), com esse avanço tecnológico e com o crescimento dos sistemas de informações, há um impacto nas condições de trabalho. O trabalhador braçal (filho da Revolução Industrial) é substituído pelo

trabalhador intelectual, que passa a ser valorizado, segundo os seus aspectos sociais, familiares e econômicos, concentrando o trabalho em trabalhadores de organizações. E quanto a este aspecto, Girim *apud* (CHANLAT, 1993 p. 35) afirma,

Uma organização é o local para o qual são trazidos, produzidos e reproduzidos esquemas de conhecimentos e instrumentos de análise de corpos de conhecimento mais ou menos sistematizados, sobre o ambiente, a tecnologia, a própria organização...

O trabalhador, nesse momento histórico dos dias contemporâneos, passa a ser visto e valorizado em sua forma ampla, pois, com as mudanças de produção, os aspectos sociais passam a ganhar corpo, o que leva a uma mudança na escola de relações humanas, em que o homem passa a ser visto no universo de relações, no universo do trabalho, e isso produz uma ordem social. Todo ser humano constrói relações, no plano pessoal da identidade individual e no plano coletivo da identidade social (TAP *apud* CHANLAT, 1993).

Conforme Moscovici (1996), essas relações interpessoais ocorrem em decorrência do processo de interação, onde os sentimentos influenciam as próprias atividades e esse ciclo: atividades – interações – sentimentos não se relacionam diretamente à competência técnica, pois o sujeito pode ser muito bem qualificado e não conseguir render devido ao grupo em que se encontra. E no que diz respeito às relações e ao clima do grupo, há influência direta no indivíduo.

Segundo Rondeau *apud* (CHANLAT,1993), o que pode ocasionar o conflito nessas relações – tendo como essência à interdependência das partes e a incompatibilidade percebida por uma delas – é a interação dessas partes de forma insatisfatória. O homem contemporâneo possui conflitos não somente de cunho racional, mas há conflitos que envolvem as outras dimensões do trabalho, tais como: o tempo, a carreira, a produção que partiu do esforço físico para a aquisição do intelecto (Drucker, 2002).

Neste período que compreende a Era da Informação o trabalhador é visto através de suas dimensões: física, psicológica, social e econômica. A Gestão em Recursos Humanos migra para o termo Gestão de Pessoas, Nesse sentido,

Drucker (2002) afirma que o homem precisa realizar-se em cada uma delas para se tornar produtivo no trabalho. A dimensão física considera que o homem não é uma máquina projetada para trabalhar em um mesmo ritmo e na mesma velocidade, ele tem necessidade em variar o ritmo de trabalho, a frequência e necessita usar suas qualificações e conhecimentos para desenvolver o trabalho. Na dimensão psicológica, Drucker (2002) afirma que o trabalho é uma extensão da personalidade, o sujeito é considerado pela profissão que exerce. Na dimensão social o trabalho exerce o vínculo do sujeito na sociedade, sua profissão acaba dizendo qual a sua posição na sociedade, e, para muitos, o trabalho é a principal via de acesso ao meio social além do seu núcleo familiar. Para alguns o contato com algumas pessoas não passa do ambiente corporativo, para outros, o vínculo se estende para as horas de lazer e convivência fora do ambiente de trabalho. E por fim na dimensão econômica o trabalho passa a ser totalmente necessário para a própria sobrevivência e manutenção das necessidades que cada sujeito possui.

## **1.2 – Os Conceitos de Gestão de Pessoas Desenvolvidos a partir do Contexto Histórico**

No Brasil as alterações ocorridas na Gestão de Pessoas acontecem de forma mais lenta que nos países desenvolvidos, todavia as mudanças chegam às empresas de grande porte. O Departamento de Pessoal fundamentado em um estilo de gestão autoritário e buscando a obediência de seus funcionários, cede lugar ao Departamento de Recursos Humanos Gestão de Pessoas com o olhar sobre o sujeito enquanto participativo das decisões da empresa (DESSLER, 2003).

Com as diversas mudanças ocorridas ao longo dos anos a área de Gestão de Pessoas sofreu algumas alterações passando por diferentes fases. Inicialmente, como citado anteriormente, o Departamento de Pessoal era focado em rotinas, pagamento e controle de registros. A admissão de pessoal era feita ou pelos donos das empresas ou diretamente pelos supervisores de

áreas. A partir do surgimento de técnicas de seleção, o departamento passou a ocupar um papel de maior importância dentro da organização, assumindo as contratações, treinamentos e promoções, e nominalmente o termo migrou para Recursos Humanos (DESSLER, 2003).

Inicialmente Recursos Humanos eram voltados para o indivíduo previsível, que podia ser controlado por estímulos econômicos. No entanto, após anos de pesquisas e mudanças fica comprovado que o sujeito dentro de uma organização toma decisões, é criativo, forma opiniões, tem influência sobre o grupo e meio social, sendo composto de várias dimensões. Por estas razões o termo gestão de pessoas, ao invés de recursos humanos, passou a ser usado gradualmente pelas organizações, todavia em muitas literaturas o termo Recursos Humanos ainda é utilizado e reconhecido como usual para definir os processos da área (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

Nos dias atuais indivíduo dentro da organização de trabalho passa a ter voz, sendo cobrado por suas características comportamentais, tais como inovação, criatividade, trabalho em equipe, senso de julgamento, dentre outros. Para garantir a competitividade o olhar migra das máquinas para os talentos humanos, buscando contratar as pessoas certas, treiná-las e desenvolvê-las conforme a missão, visão e valores da empresa, engajando o sujeito nas competências da empresa. A nova Gestão de Pessoas busca atender as necessidades do sujeito enquanto tenta engajá-lo nas estratégias da empresa, o que pode ser uma missão difícil, conforme afirma Lacombe e Bendassolli (2004).

No Brasil, após a aprovação das leis trabalhistas, a visão referente à Gestão de Pessoas, sofre mudanças até mesmo para evitar que as empresas venham a ter problemas judiciais. A área de pessoal ganha estrutura e papéis centrais dentro das organizações de trabalho. Na atualidade a área assume papel estratégico, voltada para aumentar a competitividade das empresas, com uma equipe de talentos humanos capazes de conduzir as empresas ao sucesso, frente ao mercado de trabalho. Por essa razão agregar, desenvolver, remunerar e reter os talentos de uma empresa é essencial para sua sobrevivência (DRUKER, 1996).

No entanto, em algumas empresas outros termos são utilizados para definir o Departamento de Recursos Humanos com intenção de atribuir o conceito que cada organização adota como postura de desenvolvimento, como por exemplo, o termo talentos humanos. Drucker (2002) alega que o termo diferencia de simplesmente ter pessoas na equipe, segundo o autor o talento são aquelas pessoas que possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que a empresa busca. O talento não trabalha sozinho ele depende de uma equipe de várias habilidades para que alcancem com objetividade o sucesso e as metas propostas.

Neste sentido Fischer (1998) afirma que o termo Gestão de Pessoas e Gestão de Talentos refere-se a todos os processos que dizem respeito à atuação das pessoas dentro da organização de trabalho. Atenua-se o caráter técnico e ressalta-se o caráter humano das relações interpessoais, além das características comuns ao homem, como inovação, criatividade, relacionamento, dentre outros.

No que diz respeito à evolução dos conceitos, Fischer (2002) cita alguns Modelos de Gestão que foram constituídos ao longo da história da área de Recursos Humanos tais como: Modelo de Gestão como Departamento Pessoal, Modelo de Gestão do Comportamento Humano, Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas, Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas e Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

O Modelo de Gestão como Departamento Pessoal aplicado com as características da Administração Científica, volta-se para as rotinas de pessoal e controle da produção. Neste modelo o olhar sobre o trabalhador reconhece que o mesmo é parte integrante da produção. O Modelo de Gestão do Comportamento Humano surge no período em que inicia as pesquisas voltadas para a motivação no trabalho, com a finalidade de definir padrões e estímulos, agregando valor a produção, como as pesquisas citadas por Mayo (1968).

Já o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas, conforme citado por Fischer (2002) valoriza as metas e objetivos da empresa, com funcionários motivados e engajados em alcançar o que foi definido pelo planejamento. Por

essa razão as definições estratégicas da área de Gestão de Pessoas devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa. É a estratégia que irá definir as metas da organização e como ela reage em relação ao mercado externo, produzindo um padrão de decisão que vai definir os propósitos, os objetivos, as políticas e planos; definindo assim o tipo de organização econômica e social (ANDREWS, 2001).

No Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas a área de Recursos Humanos está inserida dentro das metas e objetivos da empresa e por esta razão deve ser competitivo. As pessoas passam de parte da estratégia da empresa para estratégias para o sucesso do negócio. Fischer (2001) afirma que a área de Recursos Humanos deve mostrar que as pessoas são fontes de vantagens competitivas. Nesta etapa a Gestão de Pessoas deve assumir as funções de estimular e encorajar o trabalhador como parceiro no desenvolvimento estratégico da organização. Deve estimular a execução do trabalho, todavia sem o caráter fiscalizador e assumir o perfil de um agente de promoção das mudanças, quebrando as resistências e estimulando os funcionários, trabalhando sua motivação e autoestima (ULRICH, 2000).

Por fim o Modelo de Gestão de Pessoas por competências segundo Rabaglio (2010) são compostas por três itens: conhecimento, habilidades e atitudes. As competências já eram citadas desde a década de 70 sendo valorizadas as competências técnicas, ou seja, conhecimento e habilidades. Todavia as competências comportamentais não eram enfatizadas no mercado. Com as mudanças no mercado de trabalho as competências comportamentais ganharam posição estratégica.

Conforme cita Parry *apud* (DUTRA *at. al.* 2000), o conceito de competências envolve conhecimento, habilidades e atitudes que são utilizados para execução das tarefas em uma determinada função. Para Dutra (2004) as competências são definidas em conhecimento que é voltado para a necessidade do cargo, enquanto conhecimento técnico, formação acadêmica, refere-se aos conhecimentos adquiridos por cada sujeito. As habilidades que compõem a experiência, as vivências, a forma como cada um coloca em prática os conhecimentos adquiridos.

No que tange a atitudes, estas dizem respeito aos aspectos comportamentais, os valores, emoções, sentimentos, inteligência emocional, que compõem a forma como cada um age e reage ao ambiente e isto influencia em seu senso de julgamento. Portanto as competências podem ser compreendidas como a forma que cada profissional detém o conhecimento e o coloca em prática tomando as decisões necessárias de suas atribuições e correlacionando entre os clientes externos e a equipe de trabalho (RUAS, 2005).

A definição de Modelo de Gestão de Pessoas, orientado para competências é descrito por Rabaglio (2010, p 10) como:

[...], o conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

No Modelo de Gestão por competências os subsistemas em Recursos Humanos, a saber, as áreas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliações de Desempenho, Cargos e Salários são orientados por ferramentas que tem a função de desenvolver os processos, a fim de atingir os resultados esperados através das competências. Para que o Modelo de Gestão por Competências seja implantado é necessário definir quais são as competências da organização e posteriormente as competências de cada cargo ou função. Portanto para definir as competências da organização, o ponto de partida são as definições estratégicas da empresa: missão, visão, valores, mapa estratégico, políticas e procedimentos, objetivos dentre outros (RABAGLIO, 2010).

Segundo Freitas e Brandão (2005), uma vez definidas as competências da organização, torna-se possível mapear e descrever as competências dos cargos e funções, o que irá possibilitar que o processo de seleção ocorra com definição da solicitação da vaga orientada por competências e o processo de entrevista também por competências. Possibilita ainda que o processo de avaliação de desempenho ocorra através das competências das funções e dos níveis de cargos. O programa de desenvolvimento individualizado, sendo

orientado pelas competências do cargo possibilita o desenvolvimento da área, com definição dos níveis de cargos e salários e do planejamento de carreira através das competências.

### 1.2.1 – Papéis da Gestão de Pessoas na Atualidade

A Gestão de Pessoas é descrita nos dias atuais como a área que trata das políticas e práticas necessárias para desenvolver os aspectos relacionados às pessoas dentro de uma organização de trabalho. Ela tem o papel de coordenar, planejar e controlar os processos, com o objetivo de administrar o capital intelectual de uma organização seguindo o planejamento estratégico, com a finalidade de atingir as metas e objetivos propostos pela empresa. A Gestão de Pessoas está inserida no contexto e no desenvolvimento da empresa como um todo. (SAMMARTINO, 2002).

Neste mesmo sentido Fleury e Fleury (1995) afirmam que os objetivos da Gestão de Pessoas devem estar alinhados com os objetivos da organização. O planejamento e organização de seus objetivos devem ser claros, assumindo uma posição estratégica e agressiva em relação às metas, com um papel central e indispensável para o andamento do negócio e conquistando a confiança de toda a empresa.

Segundo Ulrich (1998), o departamento responsável pela Gestão de Pessoas deve assumir quatro papéis dentro da organização sendo eles: agente de mudanças, parceiro estratégico, agente administrativo e agente da contribuição dos funcionários.

Primeiro papel: como agente de mudanças o departamento tem a função de desenvolver processos que promovam a mudança interna, trabalhando para desenvolver e alterar estruturas, processos, clima e cultura da organização (ULRICH, 1998).

Segundo papel: como parceiro estratégico ele deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, conduzindo as funções da área para

tornar a empresa mais competitiva e acompanhar as metas e objetivos propostos (ULRICH, 1998). Terceiro papel: como agente administrativo, o RH deve estar atento aos processos operacionais e estratégicos da área, com profissionais especialistas que possam agregar valor através do desempenho das funções desenvolvidas pelo departamento, por meio de novos processos que garantam a eficiência da área (ULRICH, 1998).

E por fim o quarto papel: em que deve assumir como agente da contribuição dos funcionários para atuar no engajamento, promovendo o desenvolvimento de uma gestão capaz de reconhecer, treinar e desenvolver seus colaboradores nas áreas em que se encontram (ULRICH, 1998).

Segundo Sentanin (2012) além destes papéis, o RH deve ainda desenvolver meios de reconhecer, remunerar, treinar, elaborar processos de desenvolvimento das carreiras e programas de desenvolvimento individual, para alcançar o objetivo de engajar os funcionários na missão e visão da empresa, desenvolvendo neles os valores que a organização busca.

### **1.3 – Práticas em Gestão de Pessoas**

O papel estratégico que a área de Gestão de Pessoas tem dentro da organização é desenvolvido no interior de uma estrutura, formada dentro de alguns sistemas, como citado por Werther e Davis (1983), a saber:

- ✓ **Suprimento de RH:** no qual se trabalha para agregar pessoas à organização através da previsão e demanda, por meio do recrutamento com fontes de candidatos, disponibilidade dos candidatos, e com a seleção, procedimentos de seleção e o processo de escolha do candidato.
- ✓ **Desenvolvimento de Pessoas:** com os subsistemas que incluem treinamento e orientação; com programas de orientação, taxas de aprendizagem, levantamento das necessidades de treinamento,

desenvolvimento de carreira com planejamento de carreira, programa de desenvolvimento individual (PDI).

- ✓ **Avaliação de Desempenho:** com a avaliação de desempenho mediante a padrões e medições de desempenho, técnicas de avaliação de desempenho, entrevista de avaliação, Feedback, diagnóstico organizacional e pesquisa de clima.
- ✓ **Remuneração:** Cargos e salários, descrição de cargos, administração de salários, administração de benefícios e incentivos.
- ✓ **Relações de Trabalho:** rotinas de pessoal, admissão rescisão de contrato, folha de pagamento, controle de ponto, relações sindicais, higiene, medicina e segurança no trabalho.

Todos os subsistemas de Gestão de Pessoas funcionam de maneira integrada, segundo Werther e Davis (1983), cada um tem uma função específica, com a finalidade de agregar, manter, desenvolver, recompensar, comunicar e monitorar as pessoas dentro de uma organização.

### 1.3.1 - Suprimento de RH

No que diz respeito ao suprimento de RH, pode-se citar os processos de Recrutamento e Seleção, no qual se destaca contratação de novos funcionários para as organizações (SPECTOR, 2006).

O processo seletivo pode ser definido como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou seja, escolher dentre os candidatos aqueles mais adequados para ocupar os cargos existentes. A respeito disso, Krumm (2005) afirma que a boa contratação possui um significado financeiro para as organizações, pois um funcionário incompetente traz prejuízos à empresa quando não possui qualificação para a vaga, como por exemplo: danificar equipamentos ou ocasionar a perda de clientes.

Há também indícios que mostram que os maus empregados são mais lentos e faltam mais ao serviço. Portanto, o processo de seleção, contratação e demissão acionam gastos e quanto mais elevado for um cargo, maiores serão os custos (KRUMM, 2005).

Para evitar a rotatividade é necessária uma boa seleção, contratando e desenvolvendo os funcionários. Spector (2006) cita quatro etapas para que o processo de contratação ocorra: a necessidade de funcionários (obtenção de candidatos que sejam adequados à vaga) o recrutamento; a seleção (na qual se escolhe e decide quem contratar) e por fim providenciar que a pessoa selecionada assuma a vaga.

Segundo Fiorelli (2004) a necessidade de funcionários corresponde à primeira atividade do processo, no qual deve se concentrar na identificação das características que sejam mais adequadas ao cargo pretendido, mesmo que correspondam a uma idealização, uma vez bem captadas auxiliam na construção e na condução do processo seletivo.

Segundo Lobos (1979), é necessário conhecer também a atividade que será desempenhada, informações essas que podem ser verificadas com os gerentes ou as pessoas que mais conheçam a atividade.

No que diz respeito à captação de informações sobre o cargo, Dessler (2003) coloca essas atividades como sendo o início do processo seletivo, no qual ao montar-se o processo torna-se necessário conhecer as exigências e especificações do cargo, para aprimorar a seleção dos candidatos segundo o que a função requer. As atividades podem ser subdivididas em vagas administrativas, executivas, técnicas, operacionais dentre outras. A escolha é uma tarefa difícil, pois os candidatos possuem diferenças individuais que afetam o processo decisório. Portanto cabe ao profissional dar maior objetividade e precisão ao processo, cruzando as solicitações do requerente da vaga com as informações psicológicas dos candidatos.

Krumm (2005) menciona que a análise do cargo e a sua construção devem vir de um conhecimento atualizado, com a listagem de tarefas, deveres, responsabilidades, nível de capacitação e conhecimento, além das experiências necessárias. Devem constar ainda na descrição do cargo as tarefas que serão executadas, a quantidade de horas, os dias de trabalho, o salário e os possíveis benefícios. Essas informações, segundo Werther e Davis (1983) auxiliarão na triagem e na análise dos currículos vindos por meio do recrutamento.

A fase do recrutamento, de acordo com Krumm (2005) é a fase que as empresas utilizam para atrair candidatos qualificados para um cargo, inicia com

a obtenção dos currículos dos mesmos. O recrutamento ocorre de duas formas: pode ser internamente ou externamente, ou seja, o recrutamento interno refere-se à divulgação dentro da própria empresa; já o recrutamento externo envolve a captação fora da empresa com anúncios nos meios de comunicação, faculdades, agências de emprego e outros. Segundo Lodi (1986), a forma como o anúncio é realizado facilita ou não o processo, isso analisando sob os quesitos: apresentação, grau de satisfação com a comunicação do recrutador durante a entrevista, flexibilidade do trabalho, etc.

Após o recrutamento e análise dos currículos inicia-se a seleção propriamente dita que acontecerá segundo as técnicas que foram escolhidas, após a definição do perfil profissional, ou seja, com as informações colhidas com a vaga e com a ficha de especificações do cargo, são escolhidas as técnicas que podem ser agrupadas em cinco passos: entrevista; prova de conhecimento ou capacidade; testes psicológicos e técnicas de simulação. No que diz respeito às técnicas de seleção, a entrevista é uma das mais utilizadas, pois se trata de um instrumento acessível às informações mais importantes sobre o candidato (KRUMM, 2005).

Quanto às entrevistas elas podem ocorrer de modo estruturado, com roteiro pré-estabelecido, mas as respostas podem ser definidas e fechadas; ou de modo semi estruturado, no qual entrevistador segue o mesmo roteiro, mas amplia para respostas livres por parte do candidato. E ainda de modo não diretivo, com a liberdade do entrevistador e entrevistado, as perguntas seguem o critério do entrevistador, com o risco de algum assunto ou informação ficar no esquecimento e deixar de ser colhido (KRUMM, 2005).

Fiorelli (2004) cita que a entrevista não pode ter caráter excludente, pois a seleção vai depender dos resultados que o candidato irá alcançar nas demais etapas. Quanto ao psicólogo, cabe a função de mostrar sua competência para extrair informações dos candidatos. Neste aspecto Fiorelli (2004, p. 236) afirma:

O psicólogo organizacional utiliza intensamente todos os sentidos em sua atividade de observação em campo. Por meio da visão ele identifica fatores ligados à postura corporal, manifestação de cansaço, tédio e outros, geralmente ocultos na “paisagem organizacional”. A escuta possibilita registrar fatores ligados ao relacionamento interpessoal como dicção, habilidade para explicar, disposição para ouvir, aptidão para aprender etc., além de comentários ocasionais relevantes.

Quanto à próxima etapa- provas de conhecimento- essas também são elaboradas a partir das características que foram definidas na descrição do cargo, segundo o item de conhecimentos exigidos do candidato. Estas são elaboradas buscando mensurar o nível em que se encontra o profissional atualmente, podendo citar como exemplo, conhecimentos em informática, contabilidade, redação, inglês dentre outros, aplicados por meio de entrevistas, testes situacionais ou objetivos, que são considerados excludentes em uma seleção.

Posteriormente são aplicados os testes psicológicos que segundo Spector (2006) são classificados através dos interesses definidos no item características pessoais, que foram delimitados na análise do cargo. Sua aplicação obedece aos critérios de cada teste e pode acontecer em grupo ou individualmente. Fiorelli (2004) ressalta sobre os testes psicológicos, que se deve ter cautela com seu manuseio, pois devem ser considerados como instrumentos sinalizadores que não constituem verdades absolutas, porém não devem cair na banalização quanto à aplicação de seus dados. Sua utilização cabe somente ao psicólogo, que é um profissional habilitado para manusear os testes psicológicos, obedecendo ao respeito e ao sigilo em sua condução ética.

Utiliza-se ainda para conclusão do processo seletivo a dramatização ou técnicas de simulação conforme cita Dessler (2003), que são as dinâmicas de grupo, que aproximam, mesmo não verificando o comportamento real, de uma situação que será vivenciada no trabalho. Essas técnicas são complementações para o processo seletivo.

### 1.3.2 - Desenvolvimento de Pessoas

Para a etapa de Desenvolvimento de Pessoas, são citadas as práticas de treinamento e desenvolvimento. Primeiro conforme citado por Dessler (2003), a prática de treinamento tem a função de transmissão de novas informações que são indispensáveis para o funcionário, tais quais políticas e procedimentos da empresa, além das informações necessárias para desempenhar sua função dentro da empresa. Um exemplo são os programas de integração para novos funcionários, que tem a função de repassar as atividades a respeito do novo

cargo, em que ele recebe ainda instruções sobre a cultura da empresa e as normas internas por meio de apostilas e manuais.

O treinamento envolve o processo de ensino-aprendizagem que atua em níveis de aprendizagem que são citados por Moscovici (1996): nível cognitivo (as informações e conhecimentos no nível do intelecto), nível emocional (sentimentos, emoções), nível atitudinal (a soma dos conhecimentos e emoções para tomar uma atitude) e nível comportamental (a forma de agir somada com as competências pessoais).

O treinamento desenvolve nos colaboradores as competências necessárias para o cargo, todavia a aprendizagem adquirida em todos os níveis vai contribuir para o seu desenvolvimento profissional em várias esferas. O treinamento tem objetivo de promover novas habilidades, mudanças em atitudes e produzir novos conhecimentos. Como cita Tachizawa *et al* (2001, p. 140).

É um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas na organização. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes.

O treinamento é um processo educacional, que envolve transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, acompanhando o momento de desenvolvimento da empresa como citado por Borinelli (1998 p 232).

O treinamento tem que estar ligado ao ciclo de vida da organização, de nada adianta efetuar todas as etapas do treinamento se este não está sincronizado com a fase que a empresa se encontra no seu ciclo de vida. A vida de uma empresa é composta por períodos e estes por uma série de características a serem alcançadas, ao compasso que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas passam a ser obsoletas. Acompanhando esse processo, pode-se afirmar que a empresa ao alterar suas características, alcançando novas, está evoluindo no seu ciclo de vida.

Segundo Dessler (2003) o treinamento pode ser dividido em cinco passos:

✓ **Levantamento das Necessidades de Treinamento** – também chamado de identificação do gap de habilidades, determina se o treinamento é necessário, identifica e analisa o público-alvo e o nível de educação dos

mesmos. Utiliza análise das tarefas, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, avaliação de desempenho, questionários e listas de verificação, com supervisores e gerentes (entrevista ou solicitação), entrevista de desligamento, modificações no trabalho, relatórios periódicos, análise e descrição de cargos.

- ✓ **Projeto Institucional:** é a organização do material que será usado no treinamento
- ✓ **Validação:** antes de aplicar o programa é necessário aplicar em um grupo para validar o conteúdo.
- ✓ **Implementação:** aplicar em workshop para implementação e sucesso do programa.
- ✓ **Avaliação e Follow-up:** calcular o sucesso do programa de acordo com a reação, aprendizado, comportamento e resultados.

As etapas são subdivididas ainda em: diagnóstico, desenho do programa de treinamento, programação, aplicação, execução e avaliação dos resultados obtidos. E a finalidade do treinamento pode definir as técnicas que serão utilizadas como citado por Dessler (2003):

- ✓ **Treinamento de trabalho** um exemplo de como seria o coaching;
- ✓ **Treinamento de aprendizagem** que ocorre dentro de sala para que os conhecimentos sejam utilizados no dia a dia;
- ✓ **Treinamento por simulação** utilizado para instrução fora do local de trabalho com instrumentos e situações que o aprendiz irá vivenciar;
- ✓ **Técnicas audiovisuais e ensino a distância** em que várias empresas utilizam durante o treinamento ou para desenvolver pessoas à distância;
- ✓ **Treinamento computadorizados ou via internet** muitas vezes realizado por meio de consultorias ou através da intranet, com portais de aprendizagem;
- ✓ **Treinamento para propósitos especiais** sejam estes para alfabetização, ou focando os níveis gerenciais.

A segunda prática citada por Dessler (2003) é que tange ao desenvolvimento de pessoas e este tem a finalidade de promover mudanças, sendo que o treinamento está inserido dentro do conceito de desenvolvimento de pessoas, pois é definido como recurso utilizado para o desenvolvimento do potencial humano. O treinamento esta direcionado para o cargo ou ambiente

de trabalho, já o desenvolvimento esta para além do trabalho visa mudanças nas atitudes, crenças e valores do indivíduo. O desenvolvimento organizacional compreende aos conjuntos organizados para promover a aprendizagem formal no período de tempo determinado.

Dentro do desenvolvimento organizacional tem-se o desenvolvimento de carreiras que consiste em formular um plano de desenvolvimento individualizado a partir de pesquisas, coaching, avaliação de desempenho, análise do desempenho, dentre outros. Um plano de carreira eficaz agrega rotação de cargos no sentido horizontal e vertical, com plano de sucessão estruturado que considera as competências e desenvolvimento do sujeito, além das competências técnicas e estratégicas para a vaga. O planejamento inclui ainda cursos, treinamentos, graduação e pós-graduação para desenvolvimento do indivíduo (PASCHOAL, 2001).

O plano de carreira tem ainda a finalidade de atender as necessidades da empresa quanto aos anseios profissionais e pessoais de seu colaborador. Por esta razão ele deve ser claro para toda a empresa, para que os demais colaboradores entendam as mudanças na estrutura organizacional (RESENDE, 2002).

Para desenvolver um plano de carreira como cita Resende (2002) é necessário estabelecer políticas e normas transparentes, deve demonstrar o apoio por parte da gestão da empresa e das áreas, e deve ter instrumentos claros que possa demonstrar a seriedade do plano. Deve ainda desenvolver condições e recursos que atendam a necessidade de treinar os sujeitos indicados. A avaliação de desempenho está entre os principais recursos utilizados para definição de um plano.

### 1.3.3 - Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é o processo pelo qual podem ser identificados os pontos fortes e os pontos a melhorar de um profissional, atribuindo escala de valor e excelência às qualificações deste indivíduo em

relação a organização, contribuindo desta forma para o crescimento e desenvolvimento profissional da empresa, da área e do sujeito (ALLEN, 2003).

Desta forma a avaliação não parte do único princípio de encontrar os *gaps*, sua principal função é a de ser uma ferramenta usada concomitantemente com as demais matrizes de desenvolvimento, para fornecer um norte ao plano de desenvolvimento individualizado e a construção de carreira. Portanto a avaliação do desempenho verifica o desempenho em relação ao cargo, a equipe, a área e a empresa. Ela julga e estimula os valores e qualidades de um sujeito (BERGAMINI; BERALDO, 1988)

Surge a partir da necessidade de identificar, selecionar e desenvolver aqueles colaboradores que conduzirão a empresa ao sucesso. Objetiva reter os talentos que vão formar o diferencial competitivo para conduzir a empresa ao sucesso, ou seja, identifica, avalia e desenvolve uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com a organização. Seleciona profissionais próximos ao padrão de excelência exigido pela organização, formando uma empresa apta a enfrentar o mercado competitivo (LUCENA, 1992).

Conforme citado por Lucena (1992) a avaliação de desempenho é considerada um dos mecanismos existentes que possui maior eficiência e eficácia na identificação e desenvolvimento dos sujeitos na organização. Ela tem como principais objetivos: promover o desenvolvimento individual e organizacional, rever as estratégias e métodos de trabalho, promover ações e programas que estimulem o desenvolvimento dos profissionais, organizar uma constante reciclagem interna e desenvolver a capacidade de sobreviver às mudanças.

Para Lucena (1981) os objetivos da avaliação de desempenho incluem: melhorar os resultados dos talentos humanos dentro de uma organização, diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal, adequar o indivíduo ao cargo, orientar as promoções, desenvolver plano de incentivo salarial em conjunto com o bom desempenho, melhorar as relações humanas entre os gestores e seus subordinados, promover a busca individual por

aperfeiçoamento de cada sujeito, criar cultura de *feedback* individualizado dentro da empresa, levantamento de informações para planejamento e tomada de decisões, ajustes salariais, bonificações e programas de Incentivo, aprimoramento do processo de seleção interna e externa.

A avaliação é feita de modo circular, ou seja, podem participar avaliando o sujeito, seu superior, os pares, o cliente interno ou externo, os subordinados, o fornecedor e o candidato faz sua auto avaliação. Existem vários modelos, métodos e instrumentos usados para avaliação de desempenho e *softwares* que mensuram a performance do profissional, na maioria das vezes esses métodos são usados em conjunto. Conforme Silva (2001), dentre os modelos mais utilizados cita-se: avaliação 90°, 180° e 360° que depende dos envolvidos avaliando o sujeito, ou seja, a 360° é a que envolve todos os níveis, avaliação de competências e avaliação de potencial.

Após a aplicação da Avaliação de Desempenho com o resultado em mãos é necessário dar a devolutiva dos resultados para o avaliado. Neste momento dá-se início ao Feedback como citado por Brandão *et al* (2008), que pode ser descrito como o processo de retroalimentação. No momento do *feedback* é localizado com o avaliado os seus principais pontos fortes e os pontos que necessitam de melhoria.

O *feedback* eficaz é aquele que promove o desenvolvimento do sujeito e para tal é necessário após identificar os *gaps*, traçar um plano de ação para desenvolvimento do indivíduo. Neste plano de ação devem ser ressaltados os prazos e como o sujeito vai vivenciar o programa de desenvolvimento. Durante este processo o *feedback* deve ser dado ao sujeito mais algumas vezes para verificação e se necessário para traçar novos pontos no plano de desenvolvimento. O *feedback* aproveita o relacionamento interpessoal como oportunidade de desenvolvimento profissional (Lucena, 1981).

#### 1.3.4 - Remuneração

No que concerne à política e administração de cargos e salários ela desempenha um papel chave para recrutar e manter os talentos em uma organização. Uma política de cargos e salários tem a função de eliminar a incoerências e distorções entre as funções e cargos que podem gerar desmotivação e insatisfação devido ao desequilíbrio salarial e de atribuição de atividades. O plano de cargos e salários deve estar voltado para a dinâmica, estratégia e eficiência dos negócios da organização. Deve ter sua estrutura desenvolvida a partir das funções e atividades da empresa e do que é proposto pelo mercado (NASCIMENTO, 2001).

Conforme cita Nascimento (2001) a política de cargos e salários tem como principais objetivos: descrever as responsabilidades e atribuições de cada cargo, elaborar perfis de cargos que descrevam o perfil da empresa, desenvolver programas de desenvolvimento de carreira, definir política salarial justa, a fim de elaborar um plano equitativo, reter e atrair talentos para a organização, adequar à remuneração interna a média exercida pelo mercado, desenvolver política clara de cargos e salários a fim de atender a Legislação Trabalhista, possibilidade de replanejamento da estrutura organizacional e eliminar as distorções e diferenças salariais internas.

O plano de cargos e salários envolve algumas fases: a primeira fase inicia com o levantamento de todos os aspectos relacionados com a estrutura da empresa, tais como tipos e quantidades de ocupações, organograma, locais específicos de trabalho, políticas e práticas existentes e os principais problemas que envolvem a organização, aspectos estratégicos, administrativos, objetivo de mercado concorrente, relação sindical. A segunda fase envolve a divulgação do plano que é de suma importância para o envolvimento de todos no processo, além de comunicar os métodos e formas que serão adotados. Em uma terceira fase é feita o levantamento das atribuições dos cargos, identificando as funções existentes na empresa e uniformizando as informações. Na quarta fase é escolhida a ferramenta que será utilizada para a descrição dos cargos e aplicado nas áreas, tendo início pelos cargos chave da empresa. A descrição envolve como, onde e de que

forma cada sujeito executa suas atividades de trabalho (NASCIMENTO, 2001).

Na quinta fase é desenvolvido manual com os cargos descritos e estes serão analisados para avaliar e classificar por ordem hierárquica os cargos da organização, adequando o valor. Uma vez pronto os manuais parte-se para a pesquisa salarial de mercado, com a finalidade de adequar os cargos com o salário exercido externamente. A pesquisa salarial é realizada com outras empresas do mesmo segmento ou da região a fim de traçar comparativo. Posteriormente, é necessário definir a política salarial e estrutura que será utilizada, somente remuneração, ou agregando aos pontos, as classes salariais dentre outros fatores. Então será definida a classificação dos cargos e a estrutura salarial (NASCIMENTO, 2001).

No que diz respeito à administração de benefícios e incentivos, cita-se os tipos de remuneração que são descritas como variáveis e fixa. A remuneração fixa tem por base a descrição do cargo e o plano de cargos e salários, ela destina aos proventos fixados para aquele determinado cargo e função. Dentro da remuneração variável encontram-se os incentivos e benefícios, que tem por objetivo transformar o sujeito em aliado da organização (ANDERSEN *et al*, 1999).

Outros critérios são avaliados para esse tipo de remuneração segundo Andersen *et al* (1999), que envolve os resultados, as competências, a criatividade, a inovação, o espírito empreendedor e o valor agregado pelas pessoas. Dentre os principais tipos de incentivos existem os planos de participação nos resultados ou planos de bonificação anual, a distribuição de ações da empresa aos funcionários, a opção de compra de ações da companhia, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários.

Quanto aos benefícios esses podem ser cadastrados entre aqueles que possuem exigibilidade legal: férias, auxílio maternidade, 13<sup>o</sup>, além dos benefícios espontâneos: refeições/transportes subsidiados, assistência médico-hospitalar, gratificações, etc. São divididos ainda em monetários e não

monetários e são classificados em três tipos de objetivos: os assistenciais: assistência odontológica, creche, seguro de vida, etc.; os recreativos: passeios e excursões, música ambiente, áreas de lazer nos intervalos, atividades esportivas, etc. e os supletivos: transporte, restaurante no local, estacionamento privativo, agência bancária no local, etc. (NASCIMENTO, 2001).

### 1.3.5 - Relações de Trabalho

No que tange as rotinas da relação de trabalho pode-se dividi-la em três áreas: admissão, compensação e desligamento. Admissão envolve todo o processo de integração do indivíduo na empresa, dentro dos critérios administrativos e jurídicos, para efetuar o registro de acordo com as conformidades da legislação do trabalho. Na parte de compensação envolve o cuidado com todo processo de controle de batimento de ponto, pagamento de salários e benefícios, bem como de pagamentos de taxas, impostos e contribuições. Inclui ainda a elaboração da folha de pagamento, controle de benefícios e cálculos de tributos. No processo de desligamento ocorre a rescisão do contrato de trabalho, estendendo-se na representação da empresa junto aos órgãos oficiais (DRT, Sindicato, Justiça do Trabalho, etc.) e rotina de fiscalização. Tem início a partir do desligamento do empregado e termina quando ocorre a sua efetiva quitação do contrato de trabalho (CARRION, 2006).

## 2 – HISTÓRIA, PROCESSOS E PRÁTICAS DO GRUPO RIO QUENTE

Em 1922 o médico mineiro Ciro Palmerston, fascinado pelas possíveis propriedades terapêuticas das termas goianas, comprou a fazenda que as abrigava. No entanto é somente a partir do início dos anos de 1960 que começa a ser organizada a estrutura para atender ao potencial turístico da região. Em 1964 foi criada a Estância Thermas Pousada do Rio Quente - data que foi construído o primeiro hotel, o Hotel Pousada. Em 1977 foi construído o primeiro Hotel de categoria superior da região, o Hotel Turismo.

O controle do grupo inicial foi adquirido em 1979, pelos grupos Algar, de Uberlândia, e Gebepar, de Goiânia. No ano de 1997 foi inaugurado o Hot Park um parque aquático com 77 mil m<sup>2</sup> de piscinas de água quente, com onze piscinas, seis tobogãs, palco para shows e muita música, que trouxe para o complexo: crianças, adolescentes e jovens casais. O empreendimento concentrou-se assim em um único Resort, Campo, Praia e Parque Aquático, não tendo nenhum concorrente direto no país. O resort fica em um parque arborizado e bem cuidado, próximo a Serra de Caldas Novas e cortado pelo Rio Quente.



Figura 1 – Vista Aérea Hot Park (Fonte: Grupo Rio Quente – 2012)

Em 2003, às vésperas de completar 40 anos, a estância Pousada do Rio Quente foi rebatizada como Rio Quente Resort, hoje desponta como comércio hoteleiro e aquático no Brasil, constituindo o carro chefe do turismo das águas de Goiás. A maior parte do público procede de São Paulo, cerca de 64% e 36% dos demais Estados. (GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Tem como missão proporcionar experiências fantásticas em entretenimento e hospitalidade. E como visão de tornar-se a número 1 em turismo e entretenimento da América do Sul.

Para alcançar a missão O Grupo Rio Quente investe em valores que envolvem:

- ✓ Pessoas; considerada a chave para o sucesso, para tal investe em programas de atração, valorização e desenvolvimento de seus talentos.
- ✓ Alegria; valor que envolve a postura de trabalho no dia a dia dentro do Grupo.
- ✓ Hospitalidade; proporcionar aos clientes internos e externos um ambiente mais que acolhedor.
- ✓ Alto desempenho; valor presente em todos os níveis e ações que são desenvolvidos no Grupo.
- ✓ Inovação; sempre criando novas oportunidades e nichos e destacando-se como o diferencial competitivo.
- ✓ Natureza; preservação do meio ambiente, a valorização da natureza é a essência da organização (GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Para alcançar a visão do Grupo o modelo de gestão estratégica é baseado em Unidades de Negócios (BU) que são divididas em:

- ✓ BU Vacation Ownership; ser o número 1 no negócio Vacation Ownership na América do Sul.
- ✓ BU Operações Turísticas; ser a melhor opção de viagens de entretenimento, especializada em destinos e nichos.
- ✓ BU Hospitalidade; ser referência em serviços de hotelaria.
- ✓ BU Entretenimento; oferecer a melhor experiência de entretenimento nos destinos onde atua.

- ✓ BU Administrativo; ser o número 1 em turismo e entretenimento na América do Sul.

## 2.1 – Modelo de Gestão Estratégica

Quanto a Gestão de desempenho a metodologia adotada é o Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* que trabalha as Diretrizes Estratégicas que tomam como premissas as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos, do aprendizado e inovação. Para tal tem como propósito, desenvolver o melhor time no segmento que atua, com uma cultura de alto desempenho e que promova continuamente a inovação (KAPLAN E NORTON, 1997).

**Financeira;** começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em analogia às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado. A meta estabelecida é a de superar os resultados econômicos e financeiros a cada ano e maximizando continuamente as vendas em cada negócio.

**Clientes;** oferecer aos seus clientes um mix de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-los e fidelizá-los. O objetivo é tornar-se o melhor provedor de experiência e a escolha preferencial em cada negócio, fortalecendo a gestão de relacionamento com os clientes.

**Processos;** envolve a análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Pretende-se atingir a sinergia entre os negócios no modelo “*Mixed use*”, com foco no cliente e sendo exemplo em responsabilidade social e ambiental. Neste processo as unidades de negócio se inter-relacionam para oferecer o *Mix* de produtos e serviços.

**Aprendizagem e Inovação;** inclui a capacidade de analisar os resultados passados (medidas retrospectivas) e os prováveis resultados futuros (medidas

prospectivas) a alcançar, bem como incorporar os aspectos internos e externos da empresa.

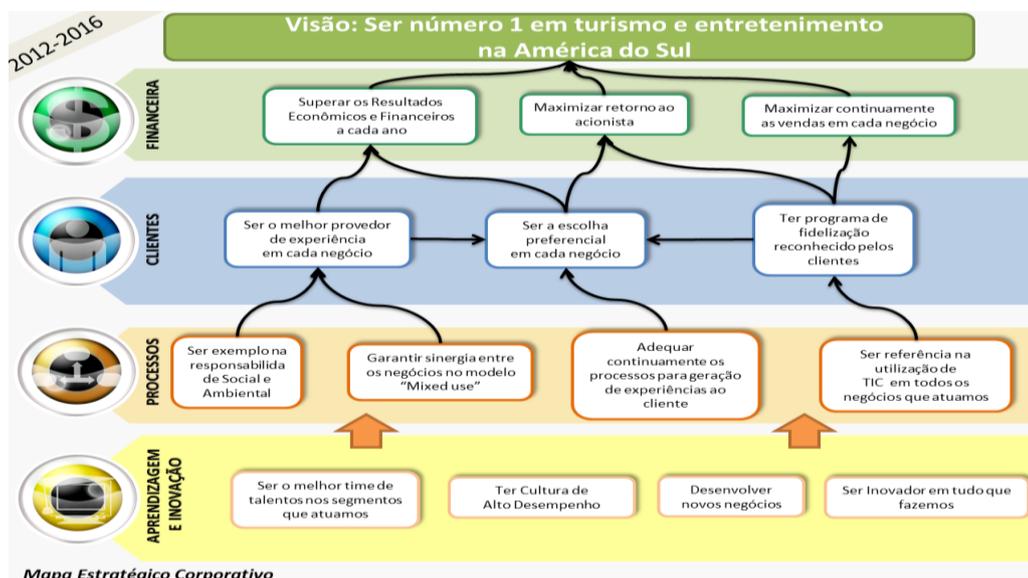


Figura 2 – Mapa Estratégico Corporativo (Fonte: *Balanced Score Card* do Grupo Rio Quente – 2012)

O Grupo Rio Quente está há 49 anos no mercado, com sede no município de Rio Quente – GO, mantém atividades em cinco segmentos – hospitalidade, entretenimento, operações turísticas, *vacation ownership* e turismo imobiliário. As unidades de negócio atuam sob o modelo *mixed used*, promovendo sinergia contínua para potencializar resultados. O Grupo é composto por cinco pilares: Rio Quente Resorts, Hot Park, Rio Quente *Vacation Club*, Valetur e Turismo Imobiliário. Possui voos fretados vindos principalmente da região Sudeste para a cidade de Caldas Novas.

**O Rio Quente Resorts** Forma um complexo de oito hotéis, quatro piscinas de águas quentes, quadras, *fitness*, *SPA* e gastronomia. Em 2012 recebeu cerca de 190.400 hóspedes. São concorrentes diretos alguns destinos turísticos no mundo, como hotelaria de lazer em diferentes locais no Brasil como Fortaleza, Iberostar, Sauipe, Vision Cruzeiros, etc.

Segundo dados fornecidos pelo grupo, o Perfil Sócio Demográfico dos clientes Rio Quente Resorts é caracterizado:

- ✓ Mulher 65%

- ✓ Homens 35%
- ✓ 50 anos ou mais 50%
- ✓ 50 anos ou menos 50%



Figura 3 – Hotel Cristal (Fonte: Grupo Rio Quente – 2012)

✓ **O Hot Park** possui 77 mil m<sup>2</sup> de piscinas de água quente, com dezesseis piscinas, seis tobogãs, palco para *shows*, tirolesa, rapel, arborismo, passeios de caiaque, mergulho ecológico com cilindro num lago quente, atrações como *Halfpipe*, *Lazy River*, *Xpirado*, *Giant Slit*, praia do cerrado e parque das fontes com 17 nascentes próprias. No ano de 2012 o *Hot Park* recebeu 513.062 clientes. São competidores diretos de outros parques de diversão do Brasil, a hotéis na cidade de Caldas Novas, *Beach Park*, *Wet'n Wild*, Beto Carreiro e *Hopi Hari*, etc. O perfil sócio demográfico dos clientes *Hot Park*:

- ✓ Mulher 59%
- ✓ Homens 41%
- ✓ 25-39 anos 41%
- ✓ Outras faixas etárias 59%



Figura 4 – Praia do Cerrado – Hot Park (Fonte: Grupo Rio Quente – 2013)

**O Rio Quente *Vacation Club* (RQVC)** é um clube de férias no Brasil que tem o Rio Quente *Resorts* como o principal destino. Desde 1999, traz a proposta um sistema de *time share* (tempo compartilhado ou intercâmbio de férias), com a venda de pacotes turísticos e pacotes de férias para o mundo inteiro, com destaque para alguns países europeus, e apresenta um forte.

Determinados de tempo para desfrutar em hotéis e *resorts* interligados, tendo parceria com a *Group RCI®* que é a maior rede de serviços de férias e a mais importante do mundo, contando com 4000 empreendimentos credenciados em mais de 100 países. Além disso, tem mais de três milhões de sócios, que residem em mais de 200 países. No ano de 2012 o RQVC atendeu 295.192 clientes nacionais e internacionais. São concorrentes diretos as empresas que comercializam *time-share*, *fraccional*, além de outros produtos no mercado regional, nacional e internacional.

Perfil Sócio Demográfico dos clientes *Vacation Club*:

- ✓ Mulher 64%

- ✓ Homens 36%
- ✓ 40 - 49 anos 35%
- ✓ Outras faixas etárias – 65%

**A Valetur Viagens** desde 1986 é a operadora oficial do Rio Quente *Resorts*, e atualmente tem ampliado sua atuação para Caldas Novas e região. Concorrentes diretos – Empresas de viagem e turismo em geral. Cruzeiros, operadoras e agências de grande porte, com atuação nacional e também as agências menores e/ou especializados, focadas em destinos específicos.

**O Turismo Imobiliário** a mais nova unidade de negócio do Grupo Rio Quente chama-se Turismo Imobiliário. O projeto ainda está em desenvolvimento.

## **2.2 – Modelo de Gestão de Talentos Humanos adotado pelo Grupo Rio Quente**

No Grupo Rio Quente a área de Recursos Humanos recebe a nomenclatura de Talentos Humanos, pois o conceito assumido pelo Grupo é que cada funcionário é dotado de um talento particular. Também os funcionários são reconhecidos e intitulados de associados, pois cada um é sócio do capital intelectual (PENHA, 2001).

No que concerne ao modelo de gestão de pessoas o Grupo emprega o modelo que é denominado Empresa–Rede em que a estrutura é dividida em centros de resultados que funcionam como pequenas empresas dentro de uma grande empresa. A gestão é participativa, com um modelo cultural baseado no comprometimento dos talentos humanos. A cultura de comprometimento é a base da organização, sendo sustentada por fortes princípios e valores eleitos e praticados por todos os níveis da empresa (PENHA, 2001).

O modelo Empresa-Rede foi adotado pelo Grupo ALGAR em 1989, não tratando pessoas como recursos e sim como talentos humanos. Considera-se que talento vem de inteligência e que ele possui um diferencial competitivo. A

área de Talentos Humanos atua em gestão por competências com: recrutamento e seleção por competências, treinamento e desenvolvimento por competência, avaliação de desempenho por competência e remuneração variável por competência (PENHA, 2001).

Todas as competências estão alinhadas a visão, missão e valores do Grupo Rio Quente. O desafio como Talentos Humanos é ter um time de talentos com conhecimentos, habilidades e atitudes que condizem com a visão, missão e valores definidos pelo grupo, conforme cita Dutra (2004). Alinhados a esse desafio foram desenvolvidas sete competências desejadas aos associados do Grupo Rio Quente:

**Competência e Liderança de Equipes** – para os cargos de liderança. O foco consiste em atingir objetivos por meio da direção e alinhamento da equipe. A forma que cada líder envolve e compromete o time na formulação de planos de trabalho, delegando responsabilidades e a utilização dos potenciais individuais. O Grupo entende que para ter associados motivados primeiro é necessário um comando motivador, que atua como liderança educadora formando sucessores. Para manter, apoiar e desenvolver essa competência existe o “Programa Potencial Sucessor” e o “Ciclo de Desenvolvimento de Lideranças” que tem como função atuar durante 05 anos preparando os potenciais indicados pela liderança e avaliados pelo Departamento de Talentos Humanos, por intermédio de uma bateria de testes e módulos de treinamento.

**Competência Desenvolvimento de Si e dos Outros** – para todos os níveis de cargo, esta competência diz respeito aos associados que investem tempo, recursos e energia no auto desenvolvimento e no desenvolvimento de outros, mediante a transmissão de conhecimento.

**Competência Gestão Estratégica** – para os cargos de liderança. Entende as variáveis do negócio, suas ameaças e oportunidades. Traduz a estratégia aprovada em planos operacionais, bem como desenvolve e propõe para os níveis superiores, iniciativas estratégicas de médio e longo prazo.

**Competência Paixão Pela Alta Performance** – para todos os níveis de cargos. Mobiliza e monitora para garantir resultados diferenciados e padrões de desempenho definidos. Para manter a empresa competitiva no mercado cada

associado deve estar focado na busca constante por resultados tanto quantitativos como qualitativos.

**Competência Fazendo Acontecer** – para todos os níveis de cargos. É o compromisso, energia e determinação para garantir que os objetivos, planos e projetos, sejam implementados com eficácia e eficiência, dentro dos prazos previstos.

**Competência Persegue a Competitividade** – para todos os níveis de cargos. Assegura a diferenciação competitiva da área/empresa por meio do planejamento, efetividade dos processos chave, de uma gestão inteligente e disciplinada de custos, contribuindo para um crescimento sustentável.

**Competência Experiência Fantástica** – para todos os níveis de cargos. Envolve a forma de servir, com um atendimento eficaz das necessidades e compromissos estabelecidos com os clientes internos e externos. Através da empatia e orientação buscando a qualidade, proporciona aos clientes a experiência fantástica, a satisfação com os serviços e a fidelização.

A fim de atuar como parceiro estratégico, o Grupo Rio Quente utiliza o modelo de *Business Partner* (parceiro estratégico), para dar sustentabilidade às estratégias da empresa. No programa parceiro estratégico um associado de cada do Departamento de Talentos Humanos passa a ser responsável por cada área da empresa e este participa ativamente dos processos, a fim de conhecer a área como um todo, auxiliando na resolução de problemas, propondo novas ideias e servindo como consultor de Talentos Humanos da área. Esse processo também faz com que a equipe de Talentos Humanos esteja mais próxima do associado, sanando dúvidas e resolvendo problemas de forma fácil e rápida (GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Esse desempenho em cada área permite que a área de Talentos Humanos conheça a empresa como um todo, resultando em uma atuação mais assertiva. Quando se fala em atuação assertiva é porque a área de Talentos Humanos passa a conhecer a origem do problema, por exemplo, se ocorre um indicador de vendas que adverte que as vendas não estão conforme planejado

para o ano, é possível planejar um treinamento que atue estrategicamente para reversão dessa situação. O modelo de *Business Partner*\* trouxe mais tranquilidade às lideranças, pois sua atuação com as pessoas ficou mais assistida podendo atuar de forma a ter uma equipe alegre e motivada.

### **3 – AS PRÁTICAS E PROGRAMAS EM TALENTOS HUMANOS E OS RESULTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ASSOCIADOS DO GRUPO RIO QUENTE**

#### **3.1 – Suprir e Agregar Talentos Humanos Através do Contratar e Receber**

##### **3.1.1 – Contratar**

No Grupo Rio Quente o processo seletivo busca minimizar o gap de competência entre o requerido pela função e o oferecido pelo candidato. Para tal o processo de seleção na empresa utiliza a metodologia de competências, sendo o PI (*The Predictive Index*), ou seja o índice preditivo, uma ferramenta de avaliação utilizada para análise de perfis que descreve o comportamento dos indivíduos. Uma vez mensurado o perfil comportamental do mesmo, este pode ser comparado com o perfil do cargo exigido (KRUMM, 2005).

São usados cinco testes psicológicos e comportamentais: PI (*The Predictive Index*), Análise grafológica, Palográfico, HTP (*House Tree Person*), AC (teste de atenção concentrada), Disc – teste de mensuração de personalidade. Contam também com a atuação de profissionais especializados (psicólogo e analista PI- *The Predictive Index*), para validar as informações e condução dos processos.

Os processos foram criados no intuito de levantar as competências e valores dos candidatos através dos critérios dos programas: Recrutamento estratégico por cargo e grupo de cargos e programa atração de talentos. Posteriormente, ocorre a aplicação das ferramentas de avaliação psicológica, entrevista por competência por cargo, a validação com os profissionais habilitados e a apresentação para os gestores. Com isso, acredita-se que é possível mapear as atitudes, habilidades e competência dos candidatos aprovados em processo seletivo que irão fazer parte do time (RUAS, 2005).

O associado recém-contratado, antes de ir para a área de atuação, passa cinco dias seguidos em treinamento de integração que visa orientá-los sobre as políticas, a cultura, as principais práticas da empresa e o conhecimento específico da função a ser executada.

Passado o programa de cinco dias de integração, o associado é encaminhado para uma equipe treinada de multiplicadores, que são associados que já possuem experiência e maturidade no cargo e que receberam treinamento e capacitação para ensinar, e que ficam responsáveis para treinar os novos associados na função que vão ocupar.

Outra ferramenta utilizada é a avaliação no período de experiência que se divide em dois momentos: nos primeiros quarenta e cinco dias o associado é avaliado pela liderança por intermédio de *feedback*. Neste momento é traçado o plano de ação de desenvolvimento do associado; completados os noventa dias de experiência o associado é submetido a uma nova avaliação e neste momento é analisado o plano de ação traçado nos primeiros quarenta e cinco dias e verificado o que foi realizado. A finalidade é adaptar o novo associado à cultura da empresa. (GRUPO RIO QUENTE, 2013).

### 3.1.2 - Receber

O associado recém-contratado passa pelo programa de integração no qual recebe treinamento sobre as principais informações, referente à cultura e as políticas da empresa. O Programa “Boas Vindas”, constitui em um programa de integração aos novos associados, é aplicado em cinco dias corridos, integral de 08 horas/dias, composto por dez treinamentos, que são definidos como: Políticas e Benefícios, Postura Profissional, Atendimento Estilo Grupo Rio Quente, *Workshop* Sustentável RQR Integra, Atitude, Especifico por Função, Manual de Funcionamento Grupo Rio Quente, Hospitalidade e Vendas e Integração Prática.

**Políticas e Benefícios:** este treinamento tem por objetivo “ambientar” os novos associados à empresa. Neste momento os associados são orientados

sobre a cultura do Grupo Rio Quente, suas políticas, procedimentos, estrutura organizacional e física.

**Postura Profissional:** este treinamento visa orientar os novos associados sobre como se comportar dentro da empresa, cuidados com a higiene pessoal, cuidados com a aparência pessoal, cuidados com o patrimônio da empresa, postura ao atender um cliente, disciplina e relacionamento interpessoal.

**Cultura Rio Quente de Servir:** momento de intensificar a cultura de atendimento do Grupo, expondo claramente o que é um mau atendimento e o que é um bom atendimento e orientar os novos associados sobre o padrão de atendimento.

**Manual de Funcionamento Grupo Rio Quente:** fase de explicar os negócios, produtos e serviços oferecidos, de forma a conscientizar os novos associados sobre o valor percebido do cliente e postura adequada como cultura de equipe de venda, independente de seu negócio de atuação dentro do grupo.

**Hospitalidade:** visa reforçar a importância do bom atendimento e fidelização do cliente, propõe-se a orientar os associados como receber e tratar o cliente, considerando sempre o cliente interno e externo.

**Workshop RIO QUENTE RESORTS Sustentável** – direcionado ao fortalecimento da cultura organizacional pautada nos conceitos da sustentabilidade, este momento desempenha papel de formação da conscientização ambiental. No dia do treinamento é fornecido ao associado uma cartilha ambiental ou cartilha de sustentabilidade do Grupo Rio Quente que visa orientar a todos sobre as principais informações e requisitos do Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

**Atitude:** orientar os participantes sobre o que é atitude e como essa habilidade influencia em seu ambiente de trabalho e talento como profissional.

**Específico por Função:** neste momento os associados são agrupados por função e recebem orientações sobre a parte técnica de sua função.

**Integração Prática:** após a realização da integração teórica, os associados são convidados a vivenciarem os produtos e a empresa. Passam um dia dentro do complexo (Hotel e Parque Aquático), conhecendo todas as atrações e pontos do *resort*.

### **3.2 – Desenvolver Talentos: Ações de Treinamento e Desenvolvimento**

O regimento interno do Grupo Rio Quente se propõe a promover ações de treinamento de acordo com as políticas estratégicas da empresa, visão, missão e valores. É um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual os associados adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos predefinidos.

As ações de Desenvolvimento são orientadas: pelo levantamento de necessidade de treinamento, (LNT); grade de treinamento; gap de treinamento; curso de idiomas; treinamentos específicos a novos associados e veteranos, programa de formação de multiplicadores; programa de desenvolvimento de liderança. (GRUPO RIO QUENTE, 2013).

O levantamento de necessidade de treinamento - trata-se da avaliação da necessidade do treinamento considerando os seguintes aspectos: Análise do Gap entre as competências desejadas e as competências do associado; avaliação SWOT do Grupo Rio Quente, comparando com a análise estratégica da Cia Thermas do Rio Quente (CTRQ), pesquisa de satisfação, Gap na admissão de novos associados, *Balancedd Score Card*; avaliação de desempenho por competências, avaliação de performance, necessidade de novos conhecimentos, habilidades e atitudes em função de novos produtos ou serviços com processos diferenciados dos já existentes (DESSLER, 2003).

Grade de treinamento: Visa orientar as praticas de treinamento de acordo com as atividades requeridas pela função do associado. Na grade de treinamento constam todos os treinamentos necessários para o associado realizar adequadamente suas atividades, de acordo com diretrizes estratégicas do Grupo Rio Quente.

Gap de treinamento: A diferença entre o nível de competência atual e o nível de competência desejado gera um gap de treinamento, sendo o objetivo principal do treinamento, a redução deste gap.

Curso de Idiomas: são oferecidos de forma gratuita aos associados cursos de Inglês e Espanhol, no qual a empresa custeia 100% das aulas ministradas por seus professores contratados. O associado custeia somente o material didático para as aulas.

Programa de formação de multiplicadores: este programa visa identificar os associados, mediante uma seleção interna para verificar se possuem perfil de facilitador e desenvolver estas pessoas para atuarem na função de treinador *in loco*.

Programa de desenvolvimento de liderança: o Grupo Rio Quente investe no desenvolvimento de seus líderes, através do *Team Management Profile*, Potencial Sucessor, Ciclo de Desenvolvimento de Liderança, e também treinamentos específicos e pontuais (RESENDE, 2002).

*Team Management Profile* – mapeamento de time, consiste numa ferramenta de gestão de pessoas e equipe com o propósito de construir times de alta performance através do entendimento e compreensão das preferências de trabalho de cada membro da equipe. Ao mapear e identificar os times, tem a finalidade de desenvolver: auto conhecimento, construção de time de alta performance, conhecer os pontos fortes do time, conhecer os pontos vulneráveis do time, melhorar a gestão da equipe

O Programa Potenciais Sucessores, estabelece critérios para identificação e formação de associados com alta performance para futuras oportunidades em posições chave da empresa. A identificação de potenciais ocorre por meio da avaliação de gestores, avaliação 360º por competência, PI (*The Predictive Index*) e pela ferramenta *nine box*, que consiste na análise na matriz Potencial & Estratégia (RESENDE, 2002).

As avaliações dos associados para o Programa de Potenciais Sucessores é realizada pelos líderes, supervisores e gerentes indicados pelo superior

imediatamente, tendo a validação do Departamento de Talentos Humanos juntamente com o Comitê Executivo que define quem estará elegível ao programa. Posteriormente é realizado um *Workshop* anual com os associados indicados para o programa e demais interessados, para explicar os processos, com a finalidade de minimizar as frustrações quanto aos resultados obtidos.

No que tange as ferramentas de avaliação, são utilizadas a avaliação de potencial, que inclui a avaliação das habilidades interpessoais, perfil e características pessoais, conforme segue na figura abaixo:

Eixo	Critério	Forma de Avaliação	Peso
<b>Potencial</b>	<b>Formação</b>	Avaliação de Currículo Acadêmico	<b>10%</b>
	<b>Prontidão para Função</b>	Avaliação do Superior Imediato	<b>5%</b>
	<b>Inglês</b>	Prova Específica	<b>5%</b>
	<b>Inteligência Emocional</b>	Entrevista Emocional	<b>30%</b>
	<b>Capacidade Intelectual</b>	QI	<b>20%</b>
	<b>Perfil Profissional</b>	PI	<b>30%</b>

Figura 5 – Avaliação de Potencial (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

**Avaliação de Performance:** Avaliação orientada aos resultados, da alta performance, do perfil de atitude, que é focado em resultados, pro atividade, empreendedorismo e competência negocial, conforme demonstra a figura a seguir:

Eixo	Critério	Forma de Avaliação	Peso
<b>Performance</b>	<b>Competência Técnica (Conhecimento no produto e em suas atividades )</b>	Avaliação Superior Direto + Prova Conhecimento Técnico	<b>20%</b>
	<b>Competências</b>	Avaliação Performance	<b>35%</b>
	<b>Avaliação Curricular</b>	Avaliação das experiências dentro e fora do Grupo Rio Quente	<b>15%</b>
	<b>Objetivos Específicos Área</b>	Média Anual da Área	<b>30%</b>

Figura 6 – Avaliação de Performance (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Uma vez realizada as avaliações destes potenciais é desenvolvido o 9BOX, conforme cita Leme (2013) com a finalidade de identificação dos potenciais, realização do cruzamento das ferramentas utilizadas, construção da matriz de potencial: potencial e performance e plotagem das pessoas na matriz segundo o modelo abaixo:(ALTERADO)

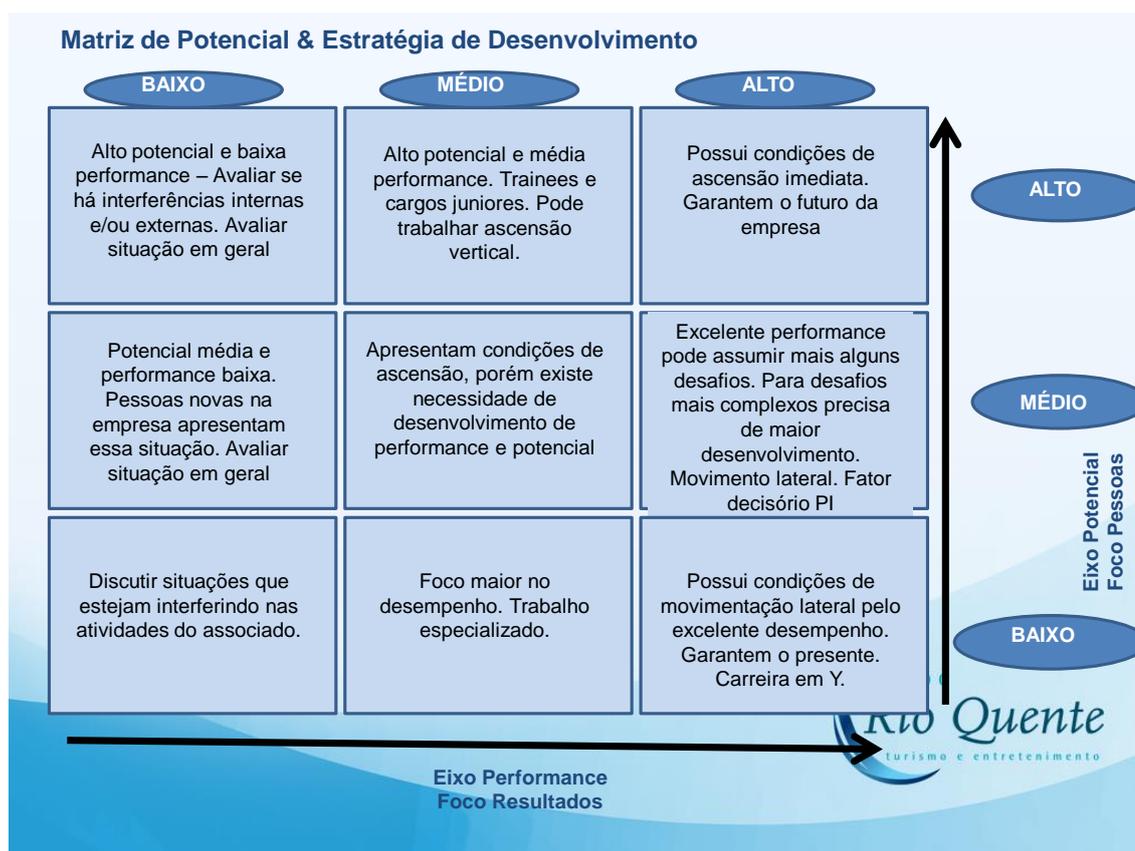


Figura 7 – Nine In Box (Fonte: LEME, 2013)

Posteriormente o resultado do processo de avaliação é apresentado o *Feedback* para os associados envolvidos. Por fim é dado início ao plano de desenvolvimento dos potenciais sucessores dentro do ciclo de desenvolvimento de lideranças, com duração de cinco anos. O plano de desenvolvimento é estabelecido por módulos flexíveis a serem realizados durante o período de cinco anos.

Após a duração de um ano do plano de desenvolvimento dos potenciais, este passará novamente pela ferramenta da avaliação, para revisão dos

processos e associados envolvidos. O programa alcançou no ano de 2013, segundo documentos do Grupo Rio Quente (2013):

- ✓ Total de 135 associados em cargo de liderança
- ✓ Total de 101 áreas no Grupo, sendo que 71 possuem cargos de liderança.
- ✓ Média de dois cargos de liderança por área
- ✓ Média de 20 associados por área
- ✓ Média de quatro associados por área indicados ao programa (pensando em atingir os níveis dos cargos: Líder, Supervisor, Assessor, Gerente).
- ✓ Total de associados participantes no processo 284 associados, durante o ano de 2013.

O programa de ciclo de desenvolvimento de liderança visa formar uma equipe de gestão com alta performance abrangendo o tempo máximo de cinco anos, através de uma grade de treinamento fixa desenhada de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa que busca o desenvolvimento de seu quadro de potenciais sucessores, líderes e gerentes, tendo assim o melhor quadro de talentos do segmento (RESENDE, 2002).

### **3.3 – Avaliar para Desenvolver e Manter os Talentos**

#### **3.3.1 - Avaliação de Desempenho**

O Grupo Rio Quente utiliza como método de avaliação de desempenho a avaliação 360º por competências que ocorre com os associados que ocupam o cargo de líder acima, uma vez ao ano. Ela possibilita aperfeiçoar a produtividade e prevê a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado. Neste modelo o associado avalia o desempenho das competências juntamente com os pares, o cliente interno, os subordinados e o gestor imediato. O processo é feito com técnica, assertividade e principalmente com objetivo de melhorar e aperfeiçoar o que está sendo avaliado. Tem por objetivo: Crescimento e desenvolvimento grupal e individual, desenvolvimento

profissional, adequação do associado ao cargo, acompanhamento do desempenho, treinamento, promoções e transferências e melhoria das relações humanas entre pessoas (BRANDÃO *et al*, 2008).

Ela ocorre de maneira informatizada e as questões tem embasamento nas competências da liderança, e foram desenvolvidas a partir dos valores da empresa. Dentre as competências avaliadas podem ser citadas: liderança de equipes, desenvolvimento de si e de outros, gestão estratégica, paixão pela alta performance, fazendo acontecer, perseguir a competitividade, experiência fantástica.

Após a aplicação da Avaliação 360º é feita a devolutiva dos resultados através da avaliação de performance e *Feedback* 360º ferramenta que relaciona com as diretrizes estratégicas da empresa. Esta ferramenta que é trabalhada pelo sistema, trás o resultado da avaliação 360º com intuito de dar a devolutiva do desempenho do associado e proporcionar o *Feedback* (SILVA, 2001).

É um formulário preenchido eletronicamente em parceria com o gestor no momento do *Feedback*. Dentro dele abre-se para elaboração do plano de ação que será utilizado para o desenvolvimento individual do associado em outros projetos no decorrer do ano, tais como: Programa Potencial Sucessor, Programa *Coaching & Mentoring*, Ciclo de Desenvolvimento de Liderança, os resultados são utilizados ainda para fim de aprovação de promoções e méritos.

### 3.3.2 - Pesquisa de Clima

No Grupo Rio Quente um dos principais mecanismos utilizados para monitorar as situações indesejadas no trabalho é através da Pesquisa de Clima. O clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos associados em relação a diversos itens, dentre os quais são avaliados: o trabalho, a empresa, a equipe de trabalho, às condições de trabalho, liderança, dentre outros fatores, bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia.

A Pesquisa de Clima foi desenvolvida a partir da missão, visão e valores da empresa, nas quais as perguntas são orientadas com embasamento no alinhamento estratégico e aborda os fatores: carreira e desenvolvimento, comprometimento, comunicação, condições de trabalho, cooperação / interação, direcionamento e clareza, imagem, liderança, qualidade de vida e remuneração e benefícios,

Após a realização da Pesquisa de Clima Organizacional, com os resultados tabulados são realizados no Grupo *Workshops* com as unidades de negócio, para apresentação dos resultados para todos os níveis de liderança e são entregues os relatórios específicos para a construção do plano de ação grupal por departamento, com foco nos principais problemas apresentados na Pesquisa de Clima. A evolução e acompanhamento das ações destes planos são monitorados.

### **3.4 – Recompensar Talentos**

#### **3.4.1 - Remuneração**

O Grupo Rio Quente emprega 2100 funcionários diretos e mais ou menos 700 indiretos. A política de remuneração fixa baseia-se na metodologia *Hay* de remuneração, pela pontuação de cargos nos quais são avaliados conhecimentos, experiências e habilidades, atitude para resolução de problemas (capacidade de racionalizar, raciocinar, avaliar, criar, julgar, formular hipóteses, desenhar interferências e chegar a conclusões necessárias) e a responsabilidade por resultados (papel do cargo nos resultados finais, suas ações e consequências).

A pontuação é feita através das descrições de cargos que são revisadas anualmente com o intuito de ter uma visão clara e objetiva, das atividades e requisitos básicos necessários para o bom desenvolvimento do associado em

uma determinada função, mantendo a equalização entre as áreas, o associado e as necessidades da empresa.

Toda a estrutura de remuneração é acompanhada pela *Hay Group* com a metodologia *Hay*, de acordo com pesquisas de mercado, os mesmos enviam anualmente a tabela de atualização para alinhar o coeficiente de correlação da pontuação com a Grelha *Hay* de cada cargo. A tabela salarial é definida pela pontuação dos cargos, conforme o modelo da *Hay Group*, definindo uma faixa de grupo de pontos e que possui uma amplitude de 80%. A tabela conforme a *Hay* determina o primeiro “*Step*” a remuneração inicial do cargo.

As promoções ocorrem mediante a política de recrutamento interno ou avaliação do desempenho dos associados. A promoção do cargo ocupado pelo associado para outro de maior classificação, está condicionada ao atendimento dos seguintes pré-requisitos: existência de vaga, orçamento autorizado pela área financeira, aprovação pelo superior imediato e gerência da área, aprovação em processo seletivo interno feito pelo superior imediato, gerência da área e psicólogos da área de recrutamento e seleção, no qual poderão ser estabelecidos pré-requisitos adicionais, habilitação em treinamento específico, quando for o caso, avaliação de desempenho (NASCIMENTO, 2001).

Em relação à estrutura da política de remuneração variável (processo, periodicidade de pagamento, relação com avaliação de desempenho), o Grupo Rio Quente adotou o Premio de Participação nos Resultados (PPR), desde o ano de 2004, como política de remuneração variável. Os associados são remunerados de acordo com o resultado no cumprimento dos objetivos estabelecidos (ANDERSEN *et al*, 1999).

O modelo combina aspectos quantitativos e qualitativos e influencia uma grande variedade de decisões relacionadas à gestão de pessoas. Esta prática alcança todos os níveis da organização – dos executivos até a base da pirâmide (nível operacional), admite-se variações dos métodos em cada nível. O plano contempla os tipos de objetivos, a periodicidade para o estabelecimento e o cumprimento dos mesmos, a elegibilidade, a forma de apuração dos resultados e de pagamento.

### 3.4.2 – Benefícios

A política de benefícios está estruturada de acordo com o nível hierárquico dentre estes podem ser citados:

Transporte – Frota de 32 ônibus e seis vans, que fazem o transporte dos associados diariamente das cidades de Caldas Novas, Morrinhos, Mazargão, Rio Quente, Piracanjuba e Água Limpa. O desconto do transporte dos associados é menor que 6% previsto em lei, girando em torno de 2% (Todos os níveis);

Refeições – Refeitório amplo, estruturado e climatizado, abrangendo quatro unidades dentro do Grupo. (Todos os níveis e cargos terceirizados);

Vale Alimentação – cartão com crédito no valor de R\$ 70,00 para compras em supermercados, farmácias e outros estabelecimentos. (Níveis Operacionais)

Auxílio Funeral - para todos associados titulares que pode ser solicitado através do telefone 0800 da seguradora que providencia todo o processo do funeral, ou reembolso das despesas com o funeral (Todos os níveis);

Prêmio Casamento - É um benefício oferecido a todos os associados que têm mais de um ano de empresa variando entre um percentual de 10% a 100% de sua remuneração conforme o tempo de trabalho na empresa. (Todos os níveis);

Gratificação de retorno de férias - Gratificação paga a todos os associados de 1/3 a mais no retorno das férias (Todos os níveis);

Gratificação Tempo de Casa - Reconhecimento por tempo de serviço é feito aos associados que prestaram serviços ao Grupo, em tempo ininterrupto, por 10, 20 e 25 anos (Todos os níveis);

Fundo Integrativo em parceira com o Grupo Algar - É um Fundo de Amparo ao plano de saúde que reembolsa procedimentos não acobertados pelo plano, regulamentado pela Agencia Nacional de Saúde (Todos os níveis);

Sicoob Crediempar - Oferece linhas de créditos especiais, em geral, com taxas mais baixas que as praticadas pelo mercado tradicional. Mensalidade de 1 a 10% do salário base, este valor é opcional, e no desligamento ou

desistência da cooperativa o associado recebe de volta o valor investido (Todos os níveis);

Reembolso Creche: Benefício oferecido a todas associadas mães que tenham filhos de até 06 anos e 11 meses. Ou pai que tenha a guarda judicial da criança também terá direito ao benefício. (Todos os níveis);

Auxílio Babá- Benefício oferecido a todas associadas mães que tenham filhos de até 06 anos e 11 meses, o pai que tenha a guarda judicial da criança também terá direito ao benefício. (Todos os níveis);

Curso de idiomas – O Grupo Rio Quente oferece os cursos de Inglês e Espanhol para os associados sem nenhuma mensalidade dentro da empresa, dentro do horário de trabalho, contando com professores capacitados, agregando um diferencial na comunicação. (Todos os níveis);

Moradia Associados. Para associados que iniciam suas atividades de trabalho no Grupo Rio Quente e não possuem moradia nas proximidades, é concedido um local com refeição e serviço de lavanderia. É disponibilizado para os associados sem dependentes um quarto no espaço chamado de Vila dos Solteiros. Para os associados, casados, é disponibilizada uma casa já mobiliada no local chamado Vila dos Casados. (Todos os níveis);

Acesso ao Complexo - Associado e seus dependentes têm acesso livre ao Resort uma vez ao mês (Todos os níveis);

Prêmio de Participação por Resultados (PPR) (Todos os níveis);

Plano de saúde – Plano de saúde da região (Todos os níveis);

Plano odontológico – Plano Nacional que atende a todos os titulares e dependentes extensivos a pais e irmãos (Todos os níveis);

Banco de horas - o associado poderá utilizar suas horas do banco, para resolver assuntos particulares diversos;

Agência Bancária - Existe dentro da estrutura, uma instituição bancária, que permite aos associados à facilidade de acesso, segurança e otimização do tempo;

Programa “TH com você” – no qual ocorrem campanhas de vacinação, aferimento da pressão arterial, mensuração da taxa de glicose, com profissionais especializados. Odontólogos para orientação de saúde bucal, parcerias com o SESC para elaboração de carteirinhas, cortes de cabelos, massagens. Toda a equipe de Talentos Humanos monta uma estrutura em

formato de feira, e fica a disposição dos associados para esclarecimento de dúvidas diversas.

Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), onde são promovidas várias palestras sobre o cuidado com a saúde, prevenção de acidentes, o uso consciente do plano, nutrição, psicóloga, ginecologista.

### **3.5 – Práticas Positivas no Desenvolvimento dos Talentos**

A documentação do Grupo Rio Quente revelou estratégias e práticas utilizadas de forma positiva para o desenvolvimento de seus talentos humanos. Para tanto foram verificados os processos de avaliação, pesquisa e participação em programas e projetos de desenvolvimento aplicados nos cerca de 2072 associados do Grupo Rio Quente, no período de 2012 a 2013.

No que tange a área para agregar novos talentos foram desenvolvidos alguns projetos aprovados em 2012 e colocados em prática em 2013, dentre eles podem ser citados o programa de Atração de Talentos ocorridos em feiras culturais e eventos de universidades da região e nacionais nos quais concentrem as universidades de primeira linha. Para definir estas instituições foram usados o Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC) que é um indicador de qualidade de instituições de educação superior, que considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). No que se refere à graduação, é utilizado o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e, no que se refere à pós-graduação, é utilizada a nota avaliada pela CAPES. O resultado final está em valores contínuos (que vão de 0 a 500) e em faixas (de 1 a 5). Foi utilizado ainda o *Ranking da Quacquarelli Symonds* que é a rede líder mundial de universidades e escolas de negócios para orientar, atender e selecionar os candidatos mais qualificados de todo o mundo.

Para os cargos operacionais foram desenvolvidos projetos com processo seletivo local nas cidades próximas com divulgação das vagas e dos benefícios da empresa.

Para a área de treinamento e desenvolvimento foram aprovados em 2012 e colocados em práticas em 2013 os projetos: Potencial Sucessor, Ciclo de Desenvolvimento de Lideranças, Análise do Time com o uso da ferramenta *Team Management Profile*, início do Programa Cultura Rio Quente de Servir e início do Projeto Escola, além dos programas já existentes continuarem como o Curso de Línguas, Programa de Formação de Lideranças, Formação de Multiplicadores dentre outros.

No Programa Potencial Sucessor, participaram associados indicados pelos gestores para sucessão, dentre eles 155 associados foram selecionados e participaram do processo seletivo que envolveu: avaliação curricular e acadêmica, avaliação do superior imediato, testes de inteligência emocional, testes de inteligência não verbal, teste de línguas e análise de perfil comportamental.

O programa Cultura Rio Quente Servir iniciou complementando o primeiro módulo do Ciclo de Desenvolvimento de Lideranças, por intermédio da análise interna da cultura atual de servir e as diretrizes estratégicas da empresa, de forma a atender os valores, a missão e atingir a visão. Partindo da conscientização para todos os cargos de liderança nas 10 estratégias de liderança baseado nos princípios ensinados pela *Disney Institute* (COCKORELL, 2009)

A análise do time foi realizada no final de 2012 e início de 2013, com o uso da ferramenta *Team Management Profile*, que é uma ferramenta de gestão de pessoas e equipe com o propósito de construir times de alta performance, através do entendimento e compreensão das preferências de trabalho de cada membro da equipe. Ele utiliza o modelo dos tipos de trabalho e consiste em oito funções distribuídas ao longo da rota, tendo as atividades de integração em seu centro totalizando nove áreas:



Figura 8 – *Team Management Profile* (Fonte: MARGERISON, 1990).

Em 2013 tem início o Projeto Escola em parceria com o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), que foi criado pelo Governo Federal, em 2011, com o objetivo de ampliar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2012). As aulas teóricas iniciaram nas cidades de Rio Quente, Morrinhos e Caldas Novas em escolas municipais e as aulas práticas tiveram início na empresa nas áreas dos cursos, principalmente em um dos hotéis escolhidos como Hotel Escola. Os cursos englobam curso de camareiro, cozinheiro, pizzaiollo, padeiro, organizador de eventos, recepcionista, recreador, dentre outros.

Quanto à área de avaliação e pesquisa a Avaliação 360° por competências e de Performance foi implantada em 2012 para os cargos de líderes. Participaram 135 gestores, sendo avaliados por seus subordinados, seus pares ou clientes internos, eles preencheram sua auto avaliação e foram avaliados por seus superiores hierárquicos.

Após o resultado da avaliação foi devolvido pelo superior hierárquico o *Feedback* da Avaliação 360° por competências através do formulário da Avaliação de Performance que apresenta os resultados de todos da avaliação

360º com a média dos avaliados e com o *Target* – média que cada cargo deve atingir por competência:

Quadro Geral de Avaliação - Média 360º							
	Média	Target	Auto-Avaliação	Superior Hierárquico	Pares	Subordinado	Superior Funcional
Gestão Estratégica	2.86	2	3.78	2.33	3.48	3.93	3.44
Desenvolvimento de si e de outros	3.98	3	4.20	3.90	3.48	4.30	4.00
Liderança de Equipe	3.35	3	4.30	2.64	3.52	4.28	4.18
Fazendo Acontecer	3.77	4	4.50	3.67	3.89	4.00	3.67
Persegue a Competitividade	3.31	4	3.57	3.00	3.57	4.15	3.14
Experiência Fantástica	4.02	5	4.78	3.56	4.36	4.62	4.00
Paixão pela Alta Performance	3.12	5	4.25	2.75	3.46	4.08	3.29

Não influencia nas notas:  
 - Auto-Avaliação.  
 - Superior Funcional.

Figura 9 – Quadro Geral de Avaliação 360º (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Logo a seguir é feita a devolutiva, ressaltando os pontos fortes e os pontos a melhorar:

4.Avaliação do superior imediato	
Pontos Fortes	Pontos de Melhorias
Avaliação 360	Avaliação 360
Outros Pontos não destacados	Outros Pontos não destacados

Figura 10 – Avaliação do Superior Imediato (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Posteriormente foi desenvolvido o plano de desenvolvimento individualizado de carreira (PDI), desenvolvido com avaliação do superior hierárquico juntos via sistema. Este plano é acompanhado pelo gestor, pelo avaliado e pelo departamento de talentos humanos até a data da próxima avaliação.

**7.Plano de desenvolvimento individualizado da carreira - PDICarreira**  
 (Avaliado e superior imediato respondem juntos na devolutiva)  
 De posse de todas as informações, elabore juntamente com o superior imediato, um plano de ação para melhorias e/ou aperfeiçoamentos do desempenho atual.

Aspectos a melhorar	Ação	Prazo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Início: <input type="text"/> Fim: <input type="text"/>
<a href="#">Adicionar</a>		
Aspectos a melhorar	Ação	Prazo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 11 – Plano de Desenvolvimento Individualizado da Carreira (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

No ano de 2013 deu-se inicio o processo de Avaliação 360° por competências com os cargos de líderes, no qual participam 148 associados. A Avaliação 360° além das competências inclui ainda a avaliação dos valores do grupo, ou seja, as questões foram desenvolvidas a partir das sete competências e dos seis valores: Liderança de equipes, Desenvolvimento de si e de outros, Gestão estratégica, Paixão pela alta performance, Fazendo acontecer, Persegue a competitividade e Experiência fantástica e os valores: Pessoas, Alegria, Hospitalidade, Alto Desempenho, Inovação e Natureza.

Na Pesquisa de Clima aplicada desde 2008, foi verificada a evolução do índice de satisfação dos associados com a implantação dos programas de desenvolvimento, citados ao logo desta pesquisa e que tiveram inicio em sua maioria entre os anos de 2010 e 2012. Participam da Pesquisa de Clima os associados a partir de um ano de empresa.

Foram elaboradas 80 questões a partir dos fatores:

Fatores	Quantidade de Perguntas
Carreira e Desenvolvimento	7
Comprometimento	6

Comunicação	6
Condições de Trabalho	6
Cooperação / Interação	4
Direcionamento e Clareza	8
Estatística	5
Imagem	10
Liderança	17
Qualidade de Vida	5
Remuneração e Benefícios	6
Total Geral	80

Tabela 1 - Fatores da Pesquisa de Clima (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

No que diz respeito aos investimentos feitos com desenvolvimento, observa-se a seguinte evolução:

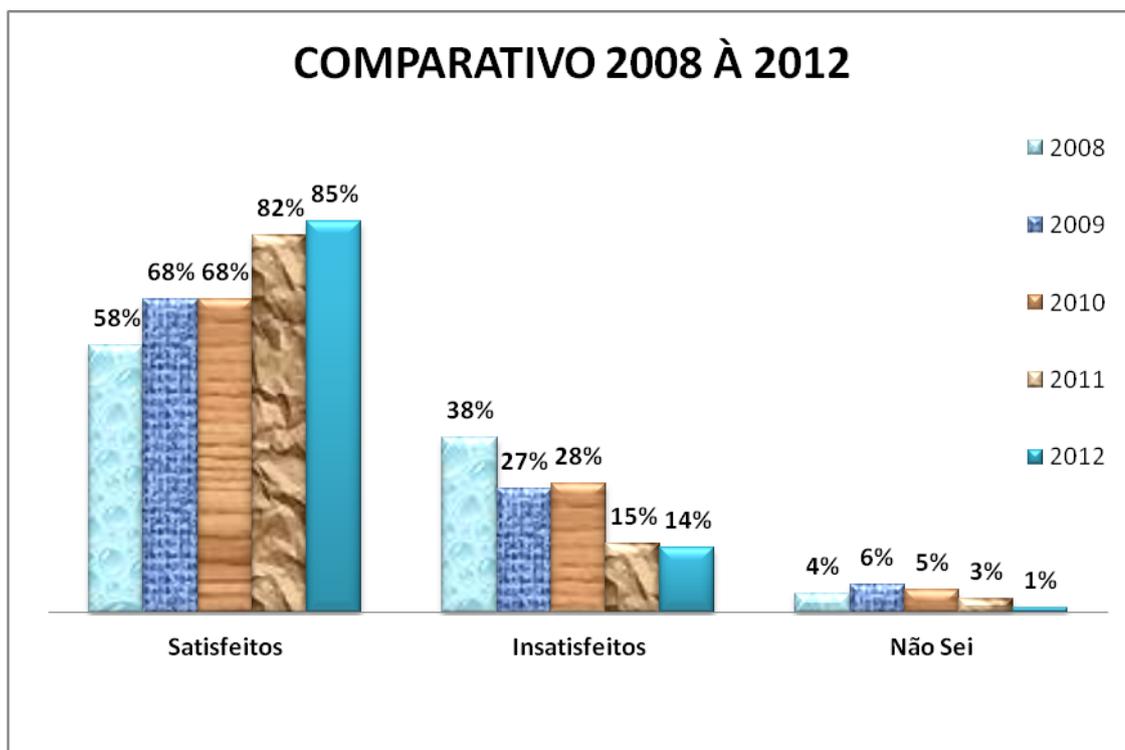


Figura 12 – Comparativo da Pesquisa de Clima 2008 a 2012 (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

### 3.6 - Críticas ao Modelo de Gestão de Talentos Humanos Adotado: Principais Fontes de Insatisfação

Por meio de pesquisas internas foram identificados alguns pontos de insatisfação dos associados. A primeira Pesquisa utilizada foi a *Customer Relationship Management* (CRM), que significa Gestão de Relacionamento com o Cliente, pois o Grupo Rio Quente considera que seus associados são clientes internos. A pesquisa CRM tem por objetivo promover um método de gerenciamento do cliente interno, visando levantar aspectos pessoais e agir com assertividade nas ações motivacionais e de reconhecimento, bem como utilizar as informações para satisfazer as necessidades pessoais e profissionais dos associados a fim de alcançar a fidelização e satisfação.

O questionário foi desenvolvido através das ferramentas dispostas pelo *Google Docs.*, através do *Google Drive*, que disponibiliza a formulação do questionário e envio através do e-mail, com acesso ao link criado no sistema. Todos os questionários foram respondidos de maneira *on line*, para os associados sem acesso direto a computadores, foram disponibilizadas máquinas nas áreas de atuação dos mesmos. Para tal foi realizada a pesquisa CRM com 535 dos 1935 associados na época da aplicação. Destes 46% do sexo masculino e 54% do sexo feminino.



Figura 13 - Participantes da Pesquisa CRM (Fonte: *Google Drive - Customer Relationship Management*, Grupo Rio Quente, 2013).

Dentre os principais objetivos explorados com a pesquisa, foi verificar as causas da taxa de absenteísmo, principalmente dos cargos em áreas operacionais com os salários mais baixos. Conforme fora verificado nos relatórios mensais que, em períodos de alta temporada e feriados, as faltas ficavam acima da média dos demais meses do ano, e ainda apresenta um aumento gradativo nos últimos anos. Uma das questões abordava este ponto e o resultado apontado pelos associados foi:

<b>Se você não faltar ao trabalho durante o mês, você entende como reconhecimento pela empresa:</b>	<b>Respostas</b>
Uma folga extra	24%
Aumento do valor do cartão alimentação	24%
Cartão consumo no parque, limitado a R\$ 100,00.	16%
Ter além do cartão alimentação, uma cesta básica.	15%
Acesso gratuito ao complexo com alimentação no Rio Quente resorts	12%
Acesso gratuito a um lazer opcional no dia da folga	5%

Tabela 2: Questões da Pesquisa CRM - Reconhecimento (Fonte: *Google Drive - Customer Relationship Management* GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Outra questão abordada para verificar a motivação dos associados, foi quais fatores mais decepcionavam os associados com o Grupo Rio Quente e os resultados encontrados foram:

<b>Eu me decepciono com o Grupo Rio Quente quando?</b>	<b>Respostas</b>
Faltam Reconhecimento e Valorização dos Associados	22%
Insatisfação com Remuneração e Benefícios	20%
Excesso de Burocracias em Processos e problemas de Condições de Trabalho (equipamentos, ambiente físico e planejamento de trabalho).	11%

Falta de Oportunidade de Crescimento	9%
Falta de Liderança Capacitada	9%
Falta de comprometimento por parte dos associados, gestores e áreas.	8%
Quando acontecem injustiças na empresa	6%
Problemas de Comunicação	6%
Cliente não é bem atendido	3%
Problemas com a Refeição	2%
Falta de Motivação	2%
Falta de pessoal e sobrecarga de trabalho	1%

Tabela 3: Questões da Pesquisa CRM – Fatores de Decepção (Fonte: *Google Drive - Customer Relationship Management* GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Apurou-se ainda quais são os principais fatores que motivam os associados a aceitarem novas propostas de trabalho de outras empresas:

<b>Proposta de trabalho que me faria olhar o mercado é?</b>	<b>Respostas</b>
Desenvolvimento Pessoal	37%
Salário	33%
Qualidade de Vida	30%

Tabela 4 - Questões da Pesquisa CRM – Propostas de Trabalho (Fonte: *Google Drive - Customer Relationship Management* GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Outra ferramenta utilizada para levantamento dos dados foi a Pesquisa de Clima desenvolvida internamente através da Intranet, diferente da Pesquisa CRM que utiliza o *Google Drive*, o questionário foi desenvolvido e estruturado a partir dos fatores: carreira e desenvolvimento, comprometimento, comunicação, condições de trabalho, cooperação/interação, direcionamento e clareza, imagem, liderança, qualidade de vida e remuneração e benefícios. Dentre estes fatores avaliados os resultados demonstraram que os fatores remuneração e benefícios, condições de trabalho e carreira e desenvolvimento, apresentaram os menores percentuais:

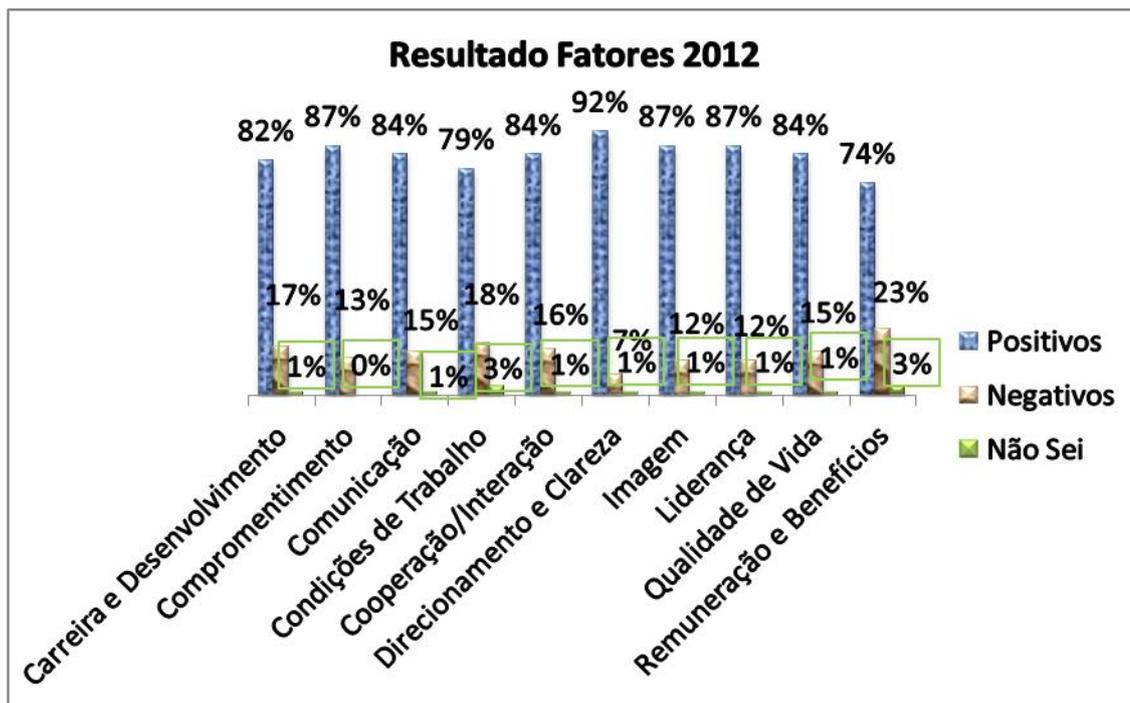


Figura 14: Resultado dos Fatores da Pesquisa de Clima (Fonte: GRUPO RIO QUENTE, 2013).

No que tange as entrevistas de desligamentos, elas tem a finalidade de diagnosticar os principais motivos de desligamentos da empresa, para que ações possam ser desenvolvidas a fim de diminuir o índice de rotatividade, principalmente dos cargos operacionais que chega a 5% ao mês considerando o número total de associados, uma média de setenta associados por mês. Por meio destes dados nos últimos meses foram identificados que a maior parte dos associados se desligam da empresa por pedido de demissão. Ocorre uma média de 69% de pedidos de demissão, contra uma média de 31% de demitidos.

<b>Tipos de Demissões</b>	<b>Respostas</b>
Demitidos	31%
Pedidos de Demissão	69%

Tabela 5: Tipos de Demissões (GRUPO RIO QUENTE, 2013).

Segundo os dados das entrevistas de desligamentos os principais motivos que envolvem os pedidos de demissão são: Insatisfação com a gestão, outras oportunidades de emprego, insatisfação com a gestão superior, insatisfação com o salário, dentre outros motivos como demonstrado no quadro abaixo:

Motivos dos Pedidos de Demissão	Respostas
Insatisfação com a gestão imediata	14%
Outra oportunidade de emprego	14%
Insatisfação com a gestão superior	11%
Insatisfação com o salário	11%
Problemas pessoais	9%
Problemas com horário de trabalho x vida pessoal	9%
Falta de Reconhecimento	9%
Impossibilidade de crescimento na área	6%
Mudança de cidade	6%
Insatisfação com os outros associados	6%
Insatisfação com o tipo de trabalho	6%
Insatisfação com ambiente de trabalho	0%
Parar de trabalhar	0%

Tabela 6: Motivos dos Pedidos de Demissão (GRUPO RIO QUENTE, 2013).

### 3.7 – Proposta de Desenvolvimento Organizacional para o Grupo Rio Quente

Como proposta de desenvolvimento para área de suprimento de talentos humanos para o decorrer de 2013 e início de 2014 será colocado em prática pelo Grupo Rio Quente o programa *Trainee* que irá acompanhar o Ciclo de Desenvolvimento de Lideranças e será aberto de 4 a 5 vagas. Para tanto pretende-se uma participação efetiva em novas feiras em universidades para divulgação das vagas da empresa e atração de talentos. Pretende ainda para 2014 desenvolver novos projetos e processos para atração de novos talentos nas cidades da região que englobam Morrinhos, Caldas Novas, Piracanjuba, Marzagão e Água Limpa.

Para área de Desenvolvimento serão desenvolvidos em 2014 os projetos que iniciaram em 2013, um novo processo para Potencial Sucessor objetivando alcançar novas indicações das áreas, novos módulos do Ciclo de Desenvolvimento de Liderança, e novos projetos voltados para o desenvolvimento dos Talentos.

Como a proposta de desenvolvimento vai ter início para a Avaliação de Desempenho ainda em 2013 a extensão e aplicação da avaliação 180º por competências para os cargos administrativos, com devolutiva através da Avaliação de Performance e Feedback da 180º, será aplicada em 567 associados em média, incluindo os que têm mais de um ano de empresa, focalizando as competências: Desenvolvimento de si, Gestão estratégica, Paixão pela alta performance, Fazendo acontecer, Persegue a competitividade e Experiência fantástica e os valores: Pessoas, Alegria, Hospitalidade, Alto Desempenho, Inovação e Natureza.

Para os cargos operacionais será aplicada a Avaliação de Performance com o preenchimento do gestor e do subordinado juntos, em mais de 1000 associados, com mais de um ano de empresa. Após a aplicação das avaliações será necessário o acompanhamento do plano de ação desenvolvido por associado e por equipe, a fim de garantir a eficácia do processo e efetividade das avaliações. O plano de ação deve ser monitorado pelo superior hierárquico e acompanhado pelo departamento de Talentos Humanos.

### **3.8 - Críticas feitas pelos associados ao Grupo Rio Quente**

Ao avaliar as críticas feitas pelos associados em relação ao modelo de Gestão adotado pelo Grupo Rio Quente propomos as seguintes sugestões para o desenvolvimento dos associados, principalmente das áreas operacionais em que se tem maior índice de absenteísmo e rotatividade.

1-Primeiramente conforme os dados ressaltados na Pesquisa CRM, os fatores que podem auxiliar na redução do absenteísmo envolvem: gratificar os associados pela assiduidade, com uma folga extra, pois a área operacional recebe somente uma folga semanal e através do levantamento de informações diretamente com os associados, esta folga é insuficiente para descanso e resolução de pendências pessoais, sendo necessário pelo menos duas folgas semanais.

2- O cartão alimentação é um dos benefícios dos cargos operacionais, sendo muito valorizado pelos associados que o possuem, o aumento em seu valor para aqueles que não tiverem faltas injustificadas, auxiliará na redução da taxa de absenteísmo, pois o valor atual do cartão é de R\$ 70,00 reais, o aumento neste valor vai auxiliar os associados nas compras dos alimentos mensais.

3- Na Pesquisa CRM, são citados os motivos que decepcionam os associados com o Grupo Rio Quente, neste sentido a questão falta de reconhecimento aparece com o percentual de votação mais alto, dado esse que aparece ainda nas entrevistas de desligamentos, sendo que a principal reclamação é a falta de valorização pelo gestores diretos. Para desenvolvimento desta área, apesar do ciclo de desenvolvimento de lideranças ter iniciado este ano, o mesmo ainda é muito recente. Por essa razão torna-se necessário, atuar direta e incisivamente junto com as lideranças, principalmente por meio de *feedbacks* e reuniões com foco em desenvolvimento que podem ser feitas através dos superiores hierárquicos, a fim de desenvolver estes líderes, para que os mesmos também ofereçam *feedbacks* aos seus associados. Contribuindo assim para valorização do trabalho e atividades dos associados e pontuando os aspectos que necessitam de melhoria. Atuar ainda com os treinamentos de desenvolvimento de lideranças para aperfeiçoar os gestores.

4- Outro dado que é citado na Pesquisa CRM, na Pesquisa de Clima e nas entrevistas de desligamentos é a insatisfação com a Remuneração. A principal reclamação dos associados está ligada ao fato da área operacional ter o mesmo nível salarial para quase todos os cargos. Outro fator de insatisfação está ligado aos associados que iniciam na empresa receberem o mesmo salário de outros que já estão há mais tempo na empresa. Apesar de a empresa oferecer vários benefícios, muitos ressaltam a importância do valor em dinheiro recebido mensalmente, o qual considera baixo. Como proposta de mudança, faz-se necessário que a empresa invista no projeto de Cargos e Salários, e após a finalização da pesquisa salarial, ampliar programa de desenvolvimento de carreira dentro da empresa.

5- Outro fator ressaltado na Pesquisa CRM e comprovado através das entrevistas de desligamento é o fato de que na empresa existe um nível de

burocracia para resolução de problemas e processos, sendo que para as áreas operacionais quando são feitas solicitações estas esbarram na verticalização da empresa. Como proposta é necessário horizontalizar as solicitações para mudanças, ou seja, desenvolver processos que reduzam a burocracia e aumentem o nível de autonomia dos associados para resolução de problemas, sem que as áreas responsáveis pelas solicitações percam o controle. Atualmente a maior parte das solicitações são feitas via sistema, todavia nem todos os associados possuem acesso à rede, principalmente os associados da área operacional. Uma saída seria disponibilizar o acesso à rede e oferecer treinamentos para estes associados a fim de minimizar os problemas e horizontalizar os processos.

6- Outro dado da Pesquisa CRM está ligado às condições de trabalho dos associados, considerando os equipamentos, o ambiente físico e o planejamento para o trabalho. Este item também aparece na Entrevista de Desligamento e na Pesquisa de Clima referente às condições de trabalho, envolvendo condições físicas, uniformes, sistemas, tecnologia e equipamentos utilizados. Neste sentido é necessário que a empresa invista em novos uniformes, pois conforme dados repassados pelos associados na entrevista de desligamento, o uniforme é muito quente e desconfortável para que executem as atividades.

7- Nas entrevistas de desligamento foi possível verificar que a maior parte dos associados que saem da empresa, são por pedido de demissão sendo 69% destes. Entre os principais motivos estão à insatisfação com a gestão direta, e outras oportunidades de emprego, neste sentido a pesquisa CRM cita que as propostas que seriam atrativas para que os associados buscassem novas oportunidades envolveriam a oportunidade de desenvolvimento pessoal, proposta salarial e busca por qualidade de vida. Como proposta de desenvolvimento seria necessário, como mencionada anteriormente, no desenvolvimento da liderança e na área de cargos e salários, pois como mostra os dados das Pesquisas CRM, Pesquisa de Clima e entrevista de desligamentos os associados tem dificuldade em sentirem que são reconhecidos e valorizados, pela empresa e por seus gestores.

Por fim e preciso reconhecer que o Grupo Rio Quente ampliou muito sua área de atuação e isso certamente dificultou um contato mais rápido e próximo do associado com seus superiores imediatos. Consideramos que os gestores de cargos superiores devem se aproximar mais dos seus subordinados para conhecer suas aspirações e garantir uma harmonia entre o objetivo do Grupo Rio Quente e dos seus associados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de identificar e interpretar as práticas de gestão de pessoas, com papel estratégico para o desenvolvimento dos talentos dentro de uma organização, apresentou como um dos objetivos centrais conhecer os principais conceitos e modelos de gestão de pessoas, desenvolvidos no decorrer da história do trabalho. Para tanto foi realizado uma pesquisa bibliográfica, a qual foi capaz de mapear as transformações que alguns conceitos sofreram em relação à gestão de pessoas em uma organização. Foi possível perceber a mudança no enfoque sobre o trabalho, que passa a valorizar mais o trabalhador, a partir dos seus conhecimentos, sua bagagem intelectual e competências criativas.

A pesquisa demonstrou que o próprio modelo de gestão de pessoas passou por uma série de mudanças, sucedendo os modelos de gestão enquanto departamento de pessoal, modelo de gestão do comportamento humano, modelo estratégico de gestão de pessoas e modelo de gestão de pessoas com foco em competências.

No que diz respeito ao conceito do modelo de gestão de pessoas por competências, conforme adotado pelo Grupo Rio Quente, foi possível concluir que o modelo de gestão de pessoas tem obtido sucesso em vários aspectos, tendo em ênfase nas competências, valorizando os sujeitos enquanto conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas e atitudes que envolvem o seu padrão comportamental.

Dentre as práticas em gestão de pessoas citadas por Werther e Davis (1983), como o suprimento e desenvolvimento de pessoas, a avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, a pesquisa constatou que no Grupo Rio Quente estas práticas ocorrem de maneira integrada e estas têm gerado resultados positivos para o desenvolvimento de pessoas, como demonstrado na pesquisa de clima, em que o índice de satisfação encontra-se em 85%. Verifica-se ainda o impacto positivo dos programas e projetos como o potencial sucessor, ciclo de desenvolvimento de lideranças, hotel escola, formação de multiplicadores, dentre outros que tiveram início no ano de 2013.

Todavia, alguns desses processos ainda não foram desenvolvidos de forma a atender os associados efetivamente, isso pode ser demonstrado no índice de absenteísmo e rotatividade da empresa, nas críticas citadas na pesquisa CRM e nas entrevistas de desligamento. Apesar dos programas, projetos e benefícios oferecidos pela empresa, existe uma elevada rotatividade das áreas operacionais. Uma das principais reclamações é a falta de reconhecimento e valorização como citada pela pesquisa CRM. Consideramos, portanto, importante dar atenção especial aos associados da área operacional e elaborar estratégias para manter e desenvolver pessoas.

Algumas das estratégias que sugerimos para sanar alguns problemas detectados nas entrevistas com os associados está associada à diminuição da verticalização na estrutura gerencial do Grupo, sendo necessário rever o programa de cargos e salários, atualizando os benefícios para estes cargos. Uma vez que estes sintam-se valorizados, tanto por parte da liderança, quanto pela empresa mediante a salários e benefícios, possivelmente os pedidos de demissão vão diminuir, pois como demonstra a pesquisa CRM, grande parte dos mesmos se deve pela falta de valorização.

Com relação à pesquisa documental é importante esclarecer que houve algumas limitações, decorrentes do controle por parte do Grupo de determinados documentos, por eles considerados confidenciais, impossibilitando o seu acesso. Certamente a leitura e interpretação de tal documentação iria enriquecer mais a pesquisa. No entanto, a pesquisa documental realizada a partir da descrição de processos e programas existentes possibilitou conhecer o cotidiano do Grupo Rio Quente, as decisões por eles tomadas, balizadas em orientações conceituais e procedimentos, considerados de excelência por muitos teóricos da atualidade.

O acesso as entrevista para desligamento dos assessores e ainda as entrevistas realizadas com os gestores e líderes, para verificar quais seriam os melhores meios para desenvolver os associados e como é o dia a dia nas áreas, permitiu recolher sugestões de processos e projetos que nos possibilitaram propor formas de agregar os associados com seus lideres,

visando o desenvolvimento de todos os participantes do Grupo de forma equilibrada e satisfatória.

Todavia, consideramos que alguns caminhos podem ser apontados para novos estudos, dentre eles entrevistas pessoais com associados do Grupo, principalmente com aqueles de cargos operacionais, para através dos seus relatos identificarem quais seriam os melhores caminhos para o desenvolvimento e diminuição da rotatividade identificada pela pesquisa. Uma observação mais assídua nos locais de trabalho, certamente pode gerar maior riqueza de detalhes em relação ao dia a dia de trabalho, identificando as principais frustrações das áreas e até mesmo propondo soluções que sejam mais exequíveis.

Portanto, o estudo de caso proposto nos revelou uma riqueza de detalhes que pode ser explorada de forma a produzir avanços na área de gestão de pessoas e contribuir para o desenvolvimento da ciência e para o embasamento de trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. *O Papel Estratégico de RH*. Tese Apresentada a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para Obtenção de Livre Docência, 1987.

ALLEN, Á. *Como planejar sua carreira – Um guia para administrá-la com sucesso*. São Bernardo do Campo, SP; Editora Prova, 2003.

ANDERSEN, A; WOOD, T. Jr; PICARELLI, V. F. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 2. ed.- São Paulo: Atlas, 1999.

ANDREWES, K. R. *O Conceito de Estratégia Empresarial*. In: MINTZBERG, H; QUINN, B. J. B. *O Processo de Estratégia*, Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. *Avaliação do Desempenho Humano na Empresa*. 4ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

BORINELLI, M. L. *A Identificação do Ciclo de Vida das Pequenas Empresas Através das Demonstrações Contábeis*; Tese Apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para Obtenção do Título de Mestre, 1998.

BRANDÃO, H.P. B; ZIMMER, M. V; PEREIRA, C.G; MARQUES, F; COSTA, H.V; CARBONE, P, P; ALMAD, V.F. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. Revista Administração Pública v.42, n.5, Rio de Janeiro set./out. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação. *O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC)*, Brasília, 2012. Disponível em:< <http://pronatec.mec.gov.br/institucional/o-que-e-o-pronatec>>. Acesso em: 10 de Julho de 2013.

BROWN, J.A. *Psicologia Social da Indústria*. São Paulo: Atlas, 1967.

CARRION, V. *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHANLAT, J. F. *O indivíduo na Organização*. São Paulo: Atlas, Vol. 2, 1993.

COCKERELL, L. *Criando Magia*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DALFOVO, M. S; LANA, R. A; SILVEIRA, A. *Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008

DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. *Administração em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira Thompson, 1996.

\_\_\_\_\_ *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

DUTRA, J. S; HIPÓLITO, A. M; SILVA, C.M; *Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. Revista de Administração Contemporânea, VI 04, N 01, Curitiba – PR, jan/abr 2000.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1967.

FIORELLI, J. O. *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

FISHER, A. L. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil*. – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para Obtenção do Título de Doutor em Administração, 1998.

\_\_\_\_\_ *O Conceito de Modelos de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras*. In: *Gestão por Competências*. Ed. Gente. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_ *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. In: *As Pessoas na Organização*. Ed Gente, São Paulo, 2002.

FLEURY, A; FLEURY M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de O Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P. *Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências*. In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

GRUPO RIO QUENTE. *Documentos, Projetos, Procedimentos e Relatórios*. 2013.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced score card*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, E.L. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

KRUMM, D. *Psicologia do Trabalho: Uma Introdução à Psicologia Industrial/Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LACAZ, F.A.C. *Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença*. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.5, n.1, 2000.

LACOMBE, B. M. B; BENDASSOLLI, P. F. *Cinco Décadas de RH*. *Revista Fator Humano, FGV Executivo*, Vol 3, n 3, Ago/Out, 2004.

LEME, R. *Redescobrimo a Matriz Nine In Box*. Ed: Qualitymark, 2013

LOBOS, J. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.

LODI, J. B. *Recrutamento de Pessoal*. São Paulo: Pioneira, 1986.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_ *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1981.

MARGERISON, M. *Team Management Profile*. 1990

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a Administração*. São Paulo: 7ª Ed. Atlas, 2010.

MAYO, E. *The Human Problems of on Industrial Civilization*. Nova York: Viking Compass Edition, 1968

MENDONÇA, A.F; ROCHA, C. R. R; NUNES, H. P. *Trabalhos Acadêmicos: planejamento, execução e avaliação*. Goiânia: Faculdades Alves Farias, 2008.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social, teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Ed. Vozes, 6ª Ed. 1994

MINICUCCI, A. *Teste Palográfico*. São Paulo: Vetor, 1991.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 5ª edição, 1996.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, L. P. *Administração de Cargos e Salários*, São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learnig, 2001.

PASCHOAL, L. *Administração de cargos e salários*. RJ: Qualitymark, 2001.

PENHA, C.D; *Empresa Rede: o modelo de gestão de talentos humanos do Grupo Algar*. Uberlândia: Algar Universidade de Negócios (UNIALGAR), 5ª Ed. 2001.

RABAGLIO, M. O. *Gestão por Competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos*. Rio de Janeiro: Ed. Qulitymark, 2ª Ed, 2010.

REIS, G. *Avaliação 360 graus*. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, E. *Cargos, Salários e Carreira: Novos Paradigmas Conceituais e Práticos*. São Paulo: Summus, 2. ed, 2002

RUAS, R. *O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004*. In: ENANPAD, 29. Anais, Brasília: Anpad, 2005.

SAMMMARTINO, W. *A Integração dos Sistemas de Gestão em Recursos Humanos com as Estratégias Organizacionais*. Tese para Obtenção do Doutorado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002.

SENTANIN, O. F. *Dimensões Estratégicas de Recursos Humanos e Gestão de Desempenho em uma Empresa Pública de Pesquisa e Desenvolvimento*. Tese apresentada a Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para Obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, 2012.

SILVA, M. *Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações*. In: MANSSOUR, Ana et al. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com Pessoas*, Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAYLOR, F. W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas (1ª edição original em 1911), 1966.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados*. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

\_\_\_\_\_ *Recursos Humanos Estratégicos*. Ed. Futura, 2000.

WERTHER, W.; DAVIS, K. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1983.

## APÊNDICE - Entrevistas de Desligamento

<b>ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b>			
<b>1. Identificação</b>			
Nome:			
Sexo: ( ) Fem. ( ) Masc.		Idade:	
Adm: ___/___/___		Dem.: ___/___/___	
Cargo Inicial:		Área:	
Cargo Final:		Área:	
Superior Imediato:			
Gerente da Área:			
<b>2. Motivo do Desligamento</b>			
( ) Demitido			
Qual o motivo alegado pela chefia?			
( ) Pedido de demissão, qual o motivo?			
( ) Impossibilidade de crescimento na área			
( ) Insatisfação com a gestão imediata			
( ) Insatisfação com a gestão superior			
( ) Problemas Pessoais			
( ) Mudança de cidade			
( ) Insatisfação com ambiente de trabalho			

<input type="checkbox"/> Insatisfação com outros associados	
<input type="checkbox"/> Outra oportunidade de emprego	
<input type="checkbox"/> Insatisfação com o tipo de trabalho	
<input type="checkbox"/> Parar de trabalhar	
<input type="checkbox"/> Insatisfação com Salário	
<b>Comentários:</b>	
<b>3. Participou da integração quando iniciou o trabalho na empresa? O Que achou?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	
<b>4. Sentiu alguma dificuldade em executar suas tarefas quando iniciou suas atividades?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	
<b>5. Participava de treinamentos na Empresa? Como eram os treinamentos em sua maioria?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	

<b>6. O que você achava de sua situação profissional na Empresa?</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Insatisfeito</b>
<b>Por quê?</b>	
<b>7. Quanto ao trabalho que executava, gostava do que fazia?</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Insatisfeito</b>
<b>Por quê?</b>	
<b>8. Seu salário estava adequado para o cargo que exercia?</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Insatisfeito</b>
<b>Por quê?</b>	
<b>9. Seu salário atendia suas necessidades básicas ?</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Insatisfeito</b>
<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Insatisfeito</b>
<b>Por quê?</b>	
<b>10. Qual sua opinião sobre seu Líder Imediato?</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Totalmente Satisfeito</b>	<input type="checkbox"/> <b>Parcialmente Insatisfeito</b>

<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	
<b>12. Como era seu relacionamento com os outros associados?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	
<b>13. Como era seu relacionamento com associados de outras áreas?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	
<b>14. Como eram as condições de trabalho (ruídos, temperatura, ambiente) da sua área?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	
<b>15. E dos equipamentos, sistemas e tecnologias utilizados em sua área?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	

<b>16. E dos equipamentos de segurança?</b>	
<input type="checkbox"/> Totalmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Parcialmente Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfeito	<input type="checkbox"/> Totalmente Insatisfeito
Por quê?	
<b>17. Comente os benefícios abaixo:</b>	
Unimed - <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
Uniodonto - <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
Policard - <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
Transporte - <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
Refeitórios - <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
PPR - <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
Seguro de Vida - <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
Dia no Parque- <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
1/3 Adiantamento de Férias- <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório <input type="checkbox"/> Não Utilizava	
Comentários?	
<b>18. Cite aspectos positivos e negativos da Empresa:</b>	
<b>Positivos:</b>	
<b>Negativos</b>	

<b>19. Sugestões</b>	
<b>20. Você gostaria de voltar a trabalhar no Grupo Rio Quente?</b>	
<b>( ) Sim ( ) Não</b>	
<b>Por quê</b>	
<b>21. Já tem outra oportunidade de emprego em vista?</b>	
<b>( ) Sim ( ) Não</b>	
<b>22. Gostaria de dizer algo a mais, sobre qualquer assunto referente ou não à empresa, antes de terminarmos nossa conversa?</b>	
<b>Parecer do Entrevistador</b>	
_____	_____
_____	_____
<b>ASSINATURA DO ENTREVISTADOR</b>	<b>ASSINATURA DO ASSOCIADO</b>

## ANEXO I - Modelo de Avaliação 360° por Competências

Avaliado:  
Avaliador:  
Status:

### Competências da liderança:

[Clique aqui para visualizar as Competências](#)

### Instrução:

Preencha o questionário abaixo, de acordo com as ações e comportamentos observados no avaliado. Lembre-se: esta avaliação não deve ser baseada em deduções e interpretações, apenas em fatos e comportamentos.

Com que frequência eu interajo com essa pessoa?

Contato Frequente       Médio Contato       Pouco Contato

### Avaliação de Competências:

1) Sabe quais são seus pontos fortes e seus pontos a melhorar.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

2) Acompanha seus associados após as ações de desenvolvimento, discutindo como usarão o aprendizado no dia-a-dia.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

3) Diz aos seus associados como estão se desempenhando.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

4) Procura sempre transferir aos seus associados conhecimentos úteis para o seu trabalho.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

5) Faz com que o seu desenvolvimento e dos seus associados acompanhe as iniciativas de crescimento do negócio.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

6) Incentiva os outros a investirem tempo e recursos no seu próprio desenvolvimento.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

7) Forma potenciais sucessores em sua área.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

8) Orienta os seus associados nas diferentes oportunidades de crescimento que cria.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

9) Cria um ambiente que incentive aprendizagem e comportamento empreendedores.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

10) Desenvolve os futuros líderes da organização, para melhorar os resultados de negócio.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

11) Mantem proximidade e demonstra empatia junto aos clientes.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

12) Sabe quais são as expectativas, necessidades e compromissos assumidos com os clientes.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

13) É claro na prestação dos serviços e no fornecimento informações.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

14) É disponível e cordial no atendimento transmitindo credibilidade aos clientes.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

15) Dedicar-se a prestar um atendimento de qualidade aos clientes, garantindo o cumprimento dos compromissos assumidos.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

16) Proporciona uma experiência fantástica com o Grupo Rio Quente Resorts, superando as expectativas dos clientes conquistando sua fidelização.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

17) Seleciona, desenvolve e constrói equipes orientadas e reconhecidas por alcançar altos índices de satisfação junto aos clientes.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

18) Conquista por suas atitudes e pelo exemplo, um alto nível de satisfação dos clientes nos diferentes negócios onde o grupo atua.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

19) É reconhecido internamente como uma referência a ser seguida.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

20) Tem clareza do seu papel na empresa, entendendo seus compromissos e responsabilidades, alcançando seus objetivos de trabalho com disciplina e simplicidade.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

21) Organiza recursos e envolve as pessoas certas para garantir uma execução de sucesso.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

22) Cria / adapta idéias, implementando melhorias ou novos métodos de trabalho.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

23) Age rápida e criativamente diante dos problemas e dificuldades de execução.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

24) Tem foco na execução, não medindo esforços para tal. Garante a implantação eficaz e eficiente dos projetos, processos e planos estabelecidos.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

25) Surpreende pela facilidade, simplicidade e competência com a qual conduz novos projetos, processos de trabalho e até crises, agregando valor diferenciado a empresa.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

26) Conhece os objetivos de longo prazo da empresa.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

27) Conhece os fatores que podem afetar a empresa/área

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

28) Desenvolve ações para diminuir os problemas e/ou aproveitar as oportunidades.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

29) Identifica problemas e oportunidades de curto/médio prazos que possam afetar os resultados da minha área.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**30) Arrisca sem perder de vista a cautela.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**31) Define prioridades e objetivos no plano anual, avaliando os resultados imediatos e seus impactos de longo prazo.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**32) Atua de forma integrada com outras áreas, acompanhando os projetos chave, garantindo a conquista de etapas importantes na direção planejada.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**33) Influencia a empresa a escolher os caminhos que ele acredita, tendo em vista o que sabe da empresa e dos seus planos de futuro.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**34) É capaz de antecipar o futuro da empresa, implementando com sucesso suas estratégias.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**35) Define objetivos e metas com clareza aos seus associados, explicando como eles levarão a empresa para o futuro.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**36) Organiza sua área, escolhendo as pessoas certas nas atividades/projetos.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

37) Da condições para que a sua equipe alcance os melhores resultados.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

38) Da feedback individual sobre desempenho e comportamentos.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

39) Cria confiança dentro da sua equipe através da forma justa com a qual trata seus associados.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

40) Motiva a sua equipe a se comprometer e dar o melhor de si.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

41) Elogia os seus associados pelos resultados alcançados.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

42) Incentiva cada associado e a equipe a encontrar soluções novas que ajudem a área a ter melhores resultados.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

43) Cria e mantém o modelo de gestão de pessoas e as políticas corporativas de TH.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

44) Se comporta como o responsável final que é pelo clima organizacional do grupo/empresa.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

45) Defende de forma aberta os Valores da Empresa.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**46) Se empenha sempre na busca da sua própria superação bem como a de outros associados na direção dos objetivos contratados.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**47) Orienta com clareza e objetividade a sua equipe, quanto aos padrões de desempenho esperados.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**48) Estimula as pessoas a dar o melhor de si para que alcancem ou superem os padrões estabelecidos.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**49) Ajuda sua equipe, sugerindo novos caminhos e garantindo altos padrões de desempenho.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**50) Acompanha o desempenho da sua equipe frequentemente através de relatórios gerenciais e reuniões periódicas.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**51) Age com firmeza frente a desempenhos comprovadamente baixos, pois sabe da grande importância da meritocracia para o Grupo Rio Quente Resorts.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

**52) Respeita os Valores da organização e garante a sustentabilidade e o bom ambiente organizacional, na área/empresa.**

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

53) Alcança, através do esforço coletivo e gestão firme dos recursos, resultados superiores à média e aos planos estabelecidos.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

54) Conhece os fatores críticos de sucesso que ajudarão na alta performance e diferenciação da sua área e do Grupo Rio Quente Resorts.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

55) Compara sua área, dentro e fora da empresa, com as melhores práticas quanto a custos e processos de trabalho.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

56) Desenha junto com a equipe os processos, métodos e indicadores que ajudarão na redução de custos e a competitividade esperada.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

57) Busca formas novas e melhores de tornar a área/empresa cada vez mais competitiva.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

58) Comunica através de exemplos concretos a cultura de custos e competitividade.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

59) Gerencia o que foi planejado, fazendo ajustes e garantindo que a eficácia dos processos gerem custos menores, produtividade e diferenciação.

Raramente      Frequentemente

Não sei avaliar

60) Transforma os diferenciais competitivos obtidos, em processos estruturados que possam ser utilizados em outras áreas ou unidades do Grupo.

Raramente      Frequentemente

## ANEXO II - Modelo de Avaliação de Performance

### PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE (PAP)

Usuário :

Cargo :

UniAlgar

#### 1. Avaliação 360°

Discuta os resultados da Avaliação 360° com o avaliado.

Competência	Auto	Sup.Hier	Subord	Pares	Target	Nível	Descrição
Liderança de Equipe	4.22	4.56	4.06	4.29	4	4.34	Performance Acima do Esperado
Desenvolvimento de si e de outros	4.00	4.89	3.88	4.31	3	4.59	Performance Acima do Esperado
Gestão Estratégica	3.89	3.86	3.98	4.30	2	3.98	Performance Acima do Esperado
Paixão pela Alta Performance	3.86	4.57	3.98	4.43	5	4.45	Performance Adequada
Fazendo Acontecer	4.00	5.00	4.11	4.39	4	4.72	Performance Acima do Esperado
Persegue a Competitividade	3.71	4.17	3.79	4.29	4	4.14	Performance Acima do Esperado
Experiência Fantástica	4.11	4.67	4.30	4.56	5	4.54	Performance Adequada
Pessoas	5.00	5.00	4.13	4.60	5	4.75	Performance Adequada
Alegria	3.80	4.80	4.11	4.33	5	4.54	Performance Adequada
Hospitalidade	4.20	4.80	4.20	4.40	5	4.58	Performance Adequada
Alto desempenho	3.80	4.00	3.90	4.21	5	4.08	Performance Adequada
Inovação*	3.40	4.50	4.00	4.21	5	4.34	Performance Adequada
Natureza	3.80	4.75	3.77	4.29	5	4.47	Performance Adequada

Obs.:

#### Comentários do avaliador sobre o processo 360°

Discuta os pontos relevantes do relatório, destaques e competências que merecem ser evidenciadas:

#### 2. Auto Avaliação

No espaço abaixo, acrescente pontos fortes e de melhorias que não foram citados no relatório .

Pontos Fortes Avaliação 360°	Pontos de Melhoria Avaliação 360°
Outros Pontos Não Destacados	Outros Pontos Não Destacados

### 3. Avaliação Coletiva

Veja abaixo os pontos fortes e de melhoria elencados pela sua equipe na sua avaliação 360. Durante a sessão de feedback coletiva compartilhe os resultados com o grupo e acrescente outros na sua coluna apropriada.

Pontos Fortes Avaliação 360°	Pontos de Melhoria Avaliação 360°
é alegre, acredita na pessoa como parte do processo  Determinação Simpatia, Comprometimento. trabalho em equipe, unimed, pontualidade no pagamento e reconhecimento.	a forma de conversar com os associados ( Grosseira)  refeição
Outros Pontos Não Destacados	Outros Pontos Não Destacados

### 4. Avaliação do Superior Imediato

Pontos Fortes Avaliação 360°	Pontos de Melhoria Avaliação 360°
Educada, fala bem, prestativa, comprometida.	planejar melhor, ser mais corajosa, não ter medo de arriscar.
Outros Pontos Não Destacados	Outros Pontos Não Destacados

### 5. Objetivos Futuros / Carreira

Faça uma reflexão sobre desempenho, comportamentos e potencial do avaliado e responda abaixo:

Aspiração do Avaliado quanto a carreira no Grupo (metas) - Avaliado responde	Espectativa do Superior quanto ao crescimento do avaliado no Grupo - SI responde

### 6. Conceito Geral

Considere a performance do avaliado em: Conhecimento , Habilidades , Atitudes , competências específicas, reflita e marque abaixo aquela que melhor o(a) retrata:

\* POR QUE:

### 7. Plano de desenvolvimento individualizado de carreira - PDI Carreira

Aspectos a melhorar	Ação	Prazo
---------------------	------	-------

### 8. Objetivos Qualitativos

Avalie o atingimento ou não dos objetivos do ano atual e estabeleça os objetivos aos desafios do cargo e da área para o próximo ano.

### Atendimento Objetivos

1º Semestre

Objetivo negociados	Meios de medição	Prazo	Peso	Resultado atingido
---------------------	------------------	-------	------	--------------------

2º Semestre

Objetivo negociados	Meios de medição	Prazo	Peso	Resultado atingido
---------------------	------------------	-------	------	--------------------

### Contratação Objetivos

1º Semestre

Objetivo	Meios de medição	Prazo	Peso	Resultado atingido
----------	------------------	-------	------	--------------------

2º Semestre

Objetivo	Meios de medição	Prazo	Peso	Resultado atingido
----------	------------------	-------	------	--------------------

### 9. FeedBack para Superior Imediato

Comente sobre o estilo de gestão do superior imediato: Conhecimentos, habilidades, atitudes, estilo gerencial, valores, etc.

---

---

### 10. Acompanhamento das Ações

Comentário - Ações, Comportamentos, Atitudes

### 11. Resultado Final do PAP

Avaliação final, considerando a avaliação 360° (competências corporativas), atingimento de objetivos (2009) e a performance do executivo.

Sua Nota:

## ANEXO III - Modelo de Pesquisa CRM

### CRM - GRUPO RIO QUENTE

\*Obrigatório



Nome \*

Esta pergunta é obrigatória

CPF

Matricula \*

Data de Nascimento

Cidade de nascimento

Estado de nascimento

País de nascimento

Idade

Sexo

- Masculino
- Feminino

Endereço \*

Bairro \*

Número \*

Cidade \*

Estado \*

Telefone

E-mail

Cargo \*

Você tem orgulho de trabalhar no Grupo Rio Quente?

- Sim
- Não

Gosta das suas atividades do dia a dia?

- Sim
- Não

Tem algum profissional que você admira no Grupo Rio Quente?

- Sim
- Não

Quem?

Até onde você pretende chegar no Grupo Rio Quente?

Estado Civil

- Casado
- Solteiro
- Viúvo
- Separado
- Outros

Filhos

- Sim
- Não

Quantos?

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- De 7 acima

Caso tenha filhos informe o nome e a data de nascimento

Data de nascimento do filho 1

Data de nascimento do filho 2

Data de nascimento do filho 3

Data de nascimento do filho 4

Data de nascimento do filho 5

Data de nascimento do filho 6

Data de nascimento do filho 7

Religião:

Renda Familiar

- Até 1.000,00
- Até 2.000,00
- Até 3.000,00
- Acima de 3.000,00

Possui acesso a redes sociais, quais?

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter

- Orkut
- Ask fm
- Instagran
- Outros

Ambiente de trabalho perfeito é?

Proposta de trabalho que me faria olhar o mercado é?

- Salário
- Desenvolvimento Pessoal
- Qualidade de Vida

Como podemos melhorar nosso clima organizacional?

O que te deixa fascinado pelo Grupo Rio Quente?

Eu me decepciono com o Rio Quente quando?

Mais importante do que o salário, é?

É importante para você ser lembrado, quando?

- No dia do nascimento de seu filho
- No dia do seu casamento
- No seu aniversário
- No aniversário de seus filhos
- No seu aniversário de casamento
- No dia do aniversário de seu/sua esposa (o)
- No dia do aniversário de sua mãe
- No dia do aniversário de seu pai
- No aniversário de tempo de empresa
- No dia falecimento de um ente querido
- Nos dias comemorativos
- No dia do profissional

Olhando para as datas comemorativas, são importantes para mim:

- Dia da mulher

- Dia das crianças
- Dia das mães
- Dia dos pais
- Natal
- Páscoa
- Festa junina

Ensino fundamental Onde?

Ensino médio Onde?

Graduação Onde?

Formatura prevista para:

Pós- graduação Onde?

Termino da pós-graduação, caso esteja cursando?

Qual é o seu conhecimento com a língua Inglesa?

- Básico
- Intermediário
- Avançado
- Nenhuma

Qual é o seu conhecimento com a língua espanhola?

- Básico
- Intermediário
- Avançado
- Nenhuma

Qual é o seu conhecimento com a língua Francesa?

- Básico
- Intermediário
- Avançado
- Nenhuma

Qual é o seu conhecimento com a língua Italiana?

- Básico
- Intermediário
- Avançado
- Nenhuma

Fala outra língua? Qual?

Seu maior sonho é?

A viagem dos sonhos é para (onde)?

Nas horas de lazer eu gosto de?

Habitualmente viaja para (onde)?

Tipo de música preferida?

- Rock
- Sertanejo
- Música Popular Brasileira
- Internacional
- Eletrônica
- Jazz
- Forró
- Clássica
- Blues

Tipo de filme preferido?

- Romance
- Terror
- Drama
- Comédia
- Suspense
- Ficção
- Documentário

Tipo de comida preferida?

- Churrasco
- Feijoada
- Massas
- Saladas
- Peixes

Na sua festa, tem que ter?

- Pessoas
- Música
- Comida
- Bebida

Em um momento de lazer, você prefere estar:

- Amigos
- Família

Cite um bem material que você gostaria de ter e não tem?

- Carro
- Moto
- Casa
- Fazenda

Cite um item que gostaria de ter na sua casa?

- Televisão
- DVD
- Aparelho de Som
- Celular
- Notebook
- Câmera Digital
- Bebedouro & Purificador
- Panela elétrica
- Micro-ondas
- Geladeira
- Secador

- Sofá
- Guarda roupa
- Cama box
- Tablet
- Ventilador

Eu me decepiono comigo mesmo quando?

- Desisto de algum objetivo
- Sou grosseiro com o outro
- Não contribuo com minha equipe

Eu sinto orgulho de mim quando?

- Quando consigo realizar meu objetivo
- Quando sou educado com meus colegas de trabalho
- Quando contribuo com minha equipe

Espetáculo/Show que gostaria de assistir é?

- Dança
- Show com meu artista preferido
- Circo
- Teatro
- Cinema

Possui casa própria?

- Sim
- Não

Possui veículo próprio?

- Sim
- Não

Qual veículo possui?

- Carro
- Moto

- Outros

Você prefere esporte?

- Coletivo
- Individual

Qual seu(s) esporte preferido?

- Futebol
- Vôlei
- Basquete
- Peteca
- Tênis de mesa
- Tênis
- Outros
- Luta
- Nenhum

Caso seja outros, informar qual?

Tem algum esporte radical preferido?

- Trilha
- Rappel
- Arvorismo
- Tirolesa
- Boia Cross
- Outros
- Asa delta
- Nenhum

Caso seja outros, informar qual?

Com relação a saúde e segurança é importante para você?

- Ter um bom plano de saúde
- Ter um bom seguro de vida

Realiza alguma atividade física?

- Sim
- Não

Se sim, qual?

Como você avalia o seu estado de saúde

- Excelente
- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Ruim

Você considera o local onde mora seguro?

- Sim
- Não

Se não, por quê?

Você considera o local de trabalho seguro?

- Sim
- Não

Se não, por quê?

Você considera o transporte oferecido pela empresa seguro?

- Sim
- Não

Se não, por quê?

Se você não faltar ao trabalho durante o mês, você entende como reconhecimento pela empresa:

- Acesso gratuito ao complexo com alimentação no Rio Quente resorts
- Uma folga extra
- Aumento do valor do cartão alimentação
- Ter além do cartão alimentação, uma cesta básica.

- Ingresso do hot park
- Acesso gratuito a um lazer opcional no dia da folga
- Cartão consumo no parque, limitado a R\$ 100,00

Deixe uma mensagem para o Grupo Rio Quente

