

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

SINDICATO DOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL, CÂMARA MUNICIPAL, AUTARQUIAS,
EMPRESAS E FUNDAÇÕES MUNICIPAIS DE SÃO
JOÃO DA BOA VISTA - SP.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA UMA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

SINDICATO DOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL, CÂMARA MUNICIPAL, AUTARQUIAS,
EMPRESAS E FUNDAÇÕES MUNICIPAIS DE SÃO
JOÃO DA BOA VISTA - SP.

Módulo 06 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Silveira

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Doval

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Alunos:

Ana Cristina Domingos Ferreira, RA 15000960

Atila Caroline Quirino de Oliva, RA 15001935

Eryk Scarabello Dias, RA 15000265

Jonatas Aparecido de Freitas Souto, RA 16220066

Mariana Cauduinski Gama , RA 16002268

Rafael Cristina Mazoneto, RA 15000438

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	05
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	06
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	06
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA.....	12
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	16
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	19
3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.	20
4 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto foi realizado com a finalidade realizar pontos de melhorias na empresa Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de São João da Boa Vista.

Durante o projeto foram abordadas as seguintes unidades de estudo:

- a) Avaliação de Desempenho: analisar o desempenho de cada colaborador da empresa, visando identificar pontos de melhorias;
- b) Treinamento e Desenvolvimento: traçar um plano de treinamento para cada colaborador de acordo com seus resultados;
- c) Seleção e retenção de talentos: selecionar os novos colaboradores para novas vagas, ou ainda, realocações internas.
- d) Administração de pessoal, e obrigações trabalhistas: código brasileiro de ocupações, obrigações trabalhistas, como remuneração e tributos trabalhistas;
- e) Cargos, salários e planos de carreira: descrever os cargos e funções de cada um dos colaboradores.

Com base nas necessidades da empresa, que foram alinhadas com a diretoria, foram abordadas 3 unidades de estudo: cargos, salários e planos de carreiras; avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento. Todas ações sugeridas pela equipe foram passadas à liderança da empresa, que foi responsável por aprova-las ou reprová-las.

Cabe ressaltar também que todas as etapas do projeto foram abordadas com muita cautela, pois nenhum tipo de ação voltada à gestão de recursos humanos havia sido aplicado até então.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Na história da fundação do Sindicato dos Funcionários da Prefeitura Municipal, Câmara Municipal, Autarquias e Empresas e Fundações Municipais de São João da Boa Vista, os membros que deram início a organização foram Renato dos Santos, Riceri Muniz, Domingos F. Boaventura. Até então nesse período era proibido o servidor público ser representado por um sindicato, onde essa situação logo muda com a vinda de uma Associação dos Servidores Públicos.

A empresa foi fundada em 11 de outubro de 1962, como uma fundação devido à falta de pagamento da prefeitura para com os funcionários. Dessa forma motivou políticos da cidade a realizarem empréstimo para efetuar o pagamento dos servidores, fazendo com que o mesmo voltasse ao trabalho.

Deu-se a transformação de Associação em Sindicato em 01 de outubro de 1990, aonde isso foi afixado em locais de trabalho da Prefeitura Municipais, onde os servidores públicos começaram então a terem seus direitos representados de forma correta.

O sindicato é composto por forma eleitoral, a eleição acontece de quatro em quatro anos, e é composto por uma equipe contendo conselho administrativo, conselho fiscal, diretoria e suplentes.

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3.1.1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato, “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”. Ou seja, é um processo adotado para mensurar o desempenho e comportamento de seus colaboradores, através de critérios pré-definidos. Através dela, podemos acompanhar o desenvolvimento individual e também da equipe de trabalho.

No caso deste projeto, o principal objetivo da avaliação de desempenho é criar um parâmetro para estabelecer uma matriz de treinamento e desenvolvimento, já que até então, a empresa não tinha nenhum mecanismo para isso.

3.1.2 GESTÃO

Para definir as competências avaliadas, utilizamos a descrição de cargos. De acordo com os principais itens citados pelos colaboradores e definidos pela equipe na área de competências necessárias, dividimos as questões da avaliação em três competências:

- a) Trabalho em equipe;
- b) Organização e planejamento;
- c) Comunicação.

Abaixo, temos as questões estabelecidas para cada uma das competências citadas.

Tabela 1 - Questões da Avaliação de Desempenho

Trabalho em equipe	1 - Auxilia nas tarefas dos colegas, e trabalha em equipe em tarefas que exigem trabalho coletivo.
--------------------	--

Trabalho em equipe	2 - Compartilha informações e conhecimentos com os colegas de trabalho.
Organização e planejamento	3 - Entrega tarefas no prazo combinado e com bom nível de execução.
Organização e planejamento	4 - Organiza-se de maneira adequada e tem resposta rápida.
Comunicação	5 - Comunica-se de maneira clara e objetiva com as pessoas.
Comunicação	6 - Escuta bem seus colegas e sabe aceitar opiniões.

Cada colaborador fez sua auto avaliação, e foi avaliado por seu gestor (avaliação 180°) através de um formulário on-line com a ferramenta *Google Forms*, que continha as escalas de avaliação da figura abaixo.

Figura 1- Descrição das escalas de avaliação

- Não atende: A questão relacionada não é realizada.
- Atende parcialmente: A questão relacionada é realizada em parte, não completa.
- Atende: A questão relacionada é realizada.
- Supera: A questão relacionada é realizada com acréscimo, com mais do que o esperado.

Para melhorar a ilustração dos resultados com gráficos, substituímos as escalas acima por números, ficando não atende com 1, atende parcialmente com 2, atende com 3 e supera com 4. Com a aplicação, coletamos os seguintes resultados:

Figura 2 - Resultado da avaliação de desempenho do colaborador 1

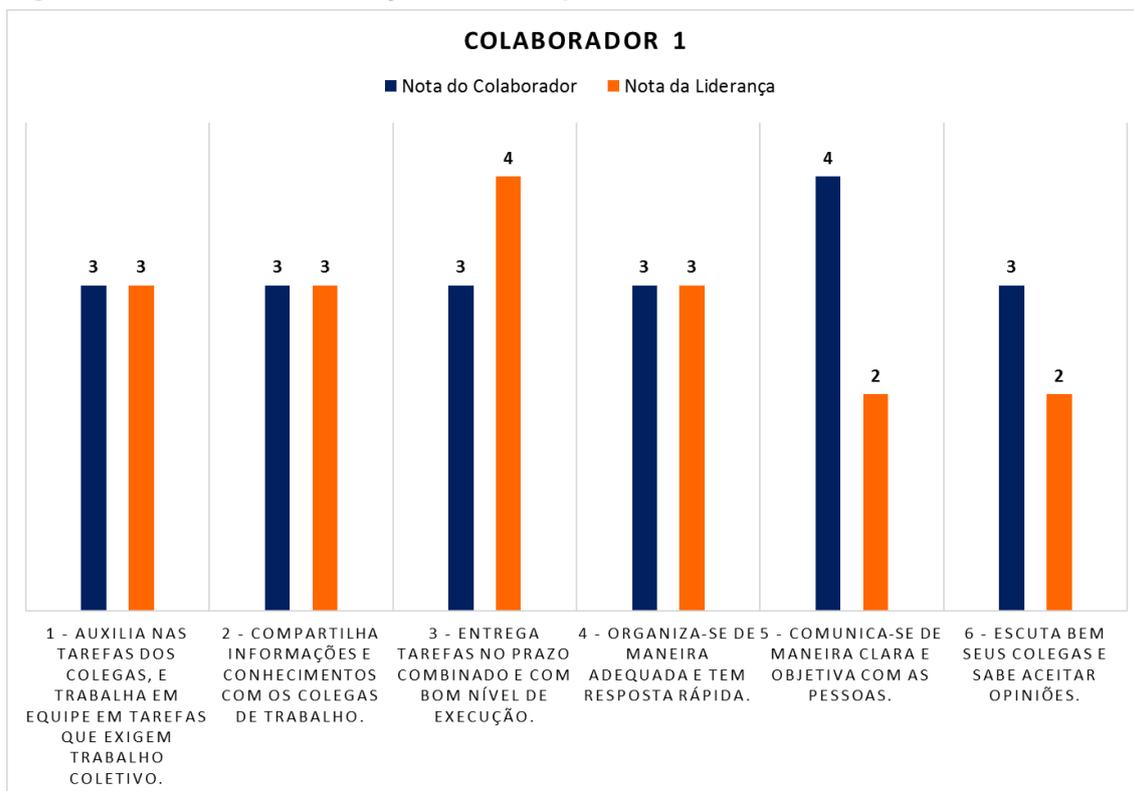


Figura 3 - Resultado da avaliação de desempenho do colaborador 2

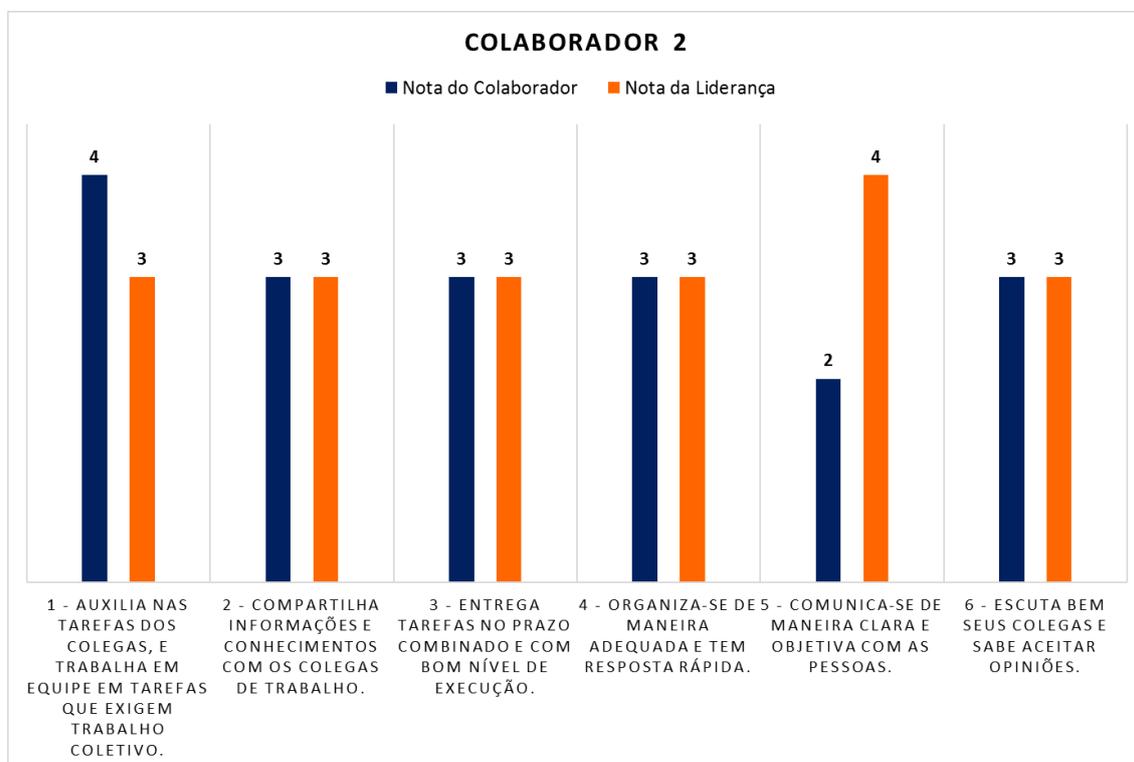


Figura 4 - Resultado da avaliação de desempenho do colaborador 3

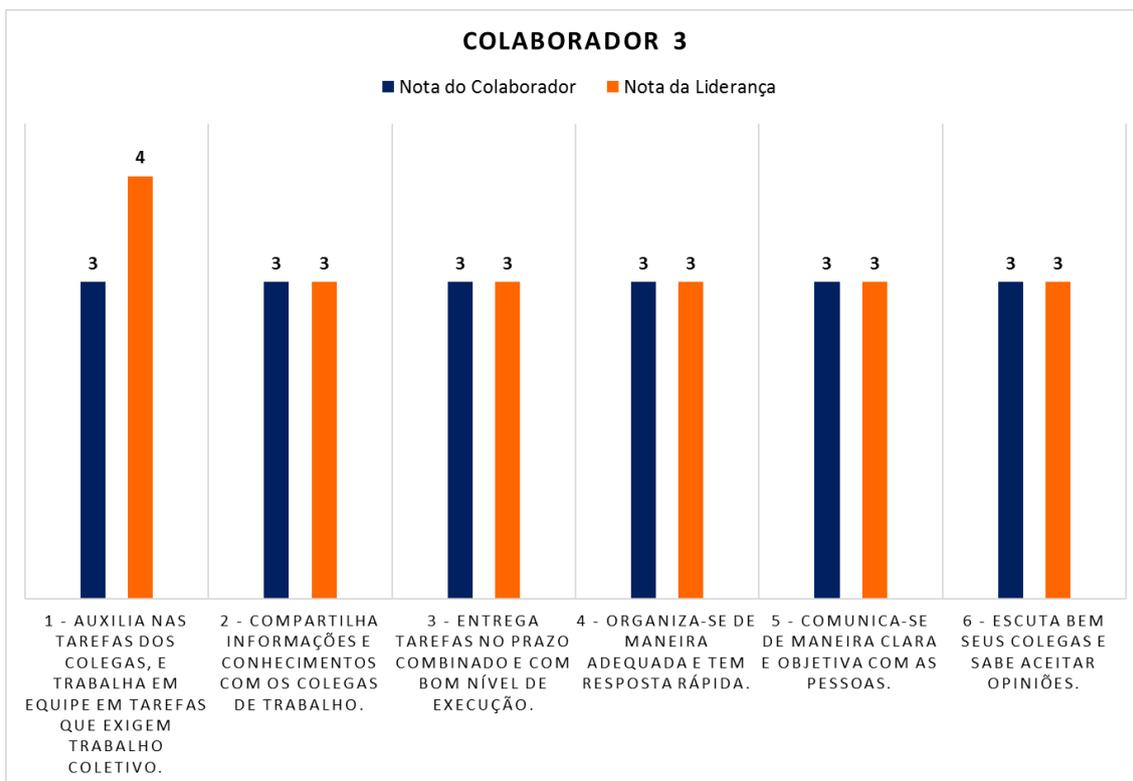


Figura 5 - Resultado da avaliação de desempenho do colaborador 4

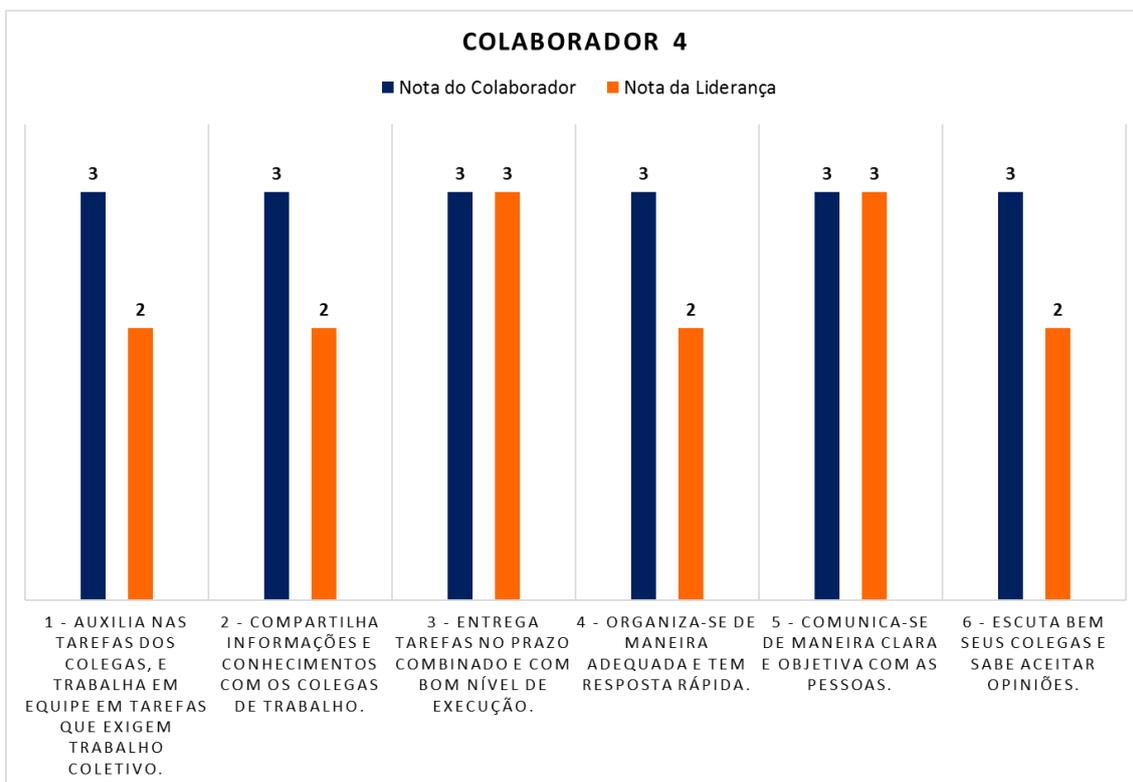
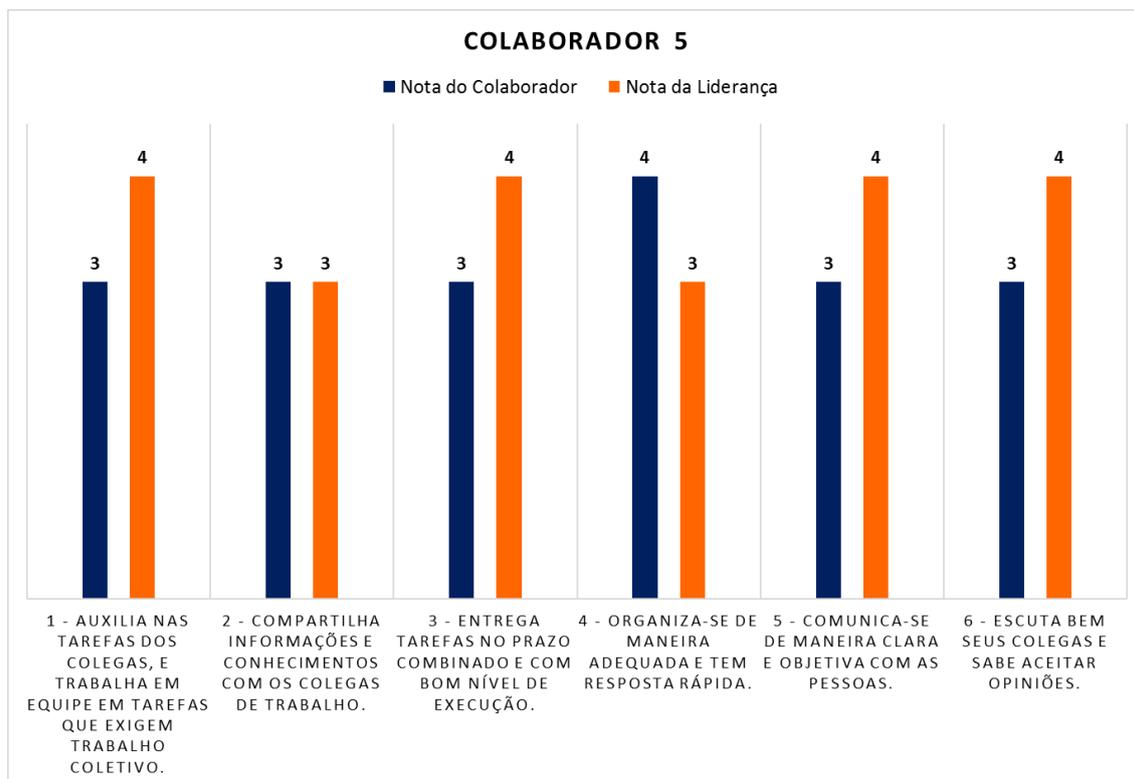


Figura 6 - Resultado da avaliação de desempenho do colaborador 5



Depois da coleta das informações, realizamos um encontro com a gestora para alinhar notas de alguns comentários feitos e realizar um pequeno treinamento sobre feedback, nele foram dadas algumas dicas de como realizar esta conversa de uma maneira harmoniosa, visto que este processo nunca foi realizado.

Neste feedback, a gestora se reunirá com cada colaborador individualmente e eles definirão uma nota final para cada questão. O intuito deste processo é levar ambos os participantes a alinhar as expectativas deles com o gestor e discutir pontos de melhoria no que for necessário.

3.1.3 CONCLUSÃO

De acordo com as avaliações recebidas e com as conversas que tivemos com a gestora, concluímos que os pontos que mais necessitam de melhoria são trabalho em equipe e comunicação. Tecnicamente, todos os colaboradores cumprem muito bem suas funções, mas o grupo deixa de render mais coletivamente por conta destes dois pontos.

Não foi estabelecido nenhum *hankeamento* ou escalonamento de funcionários com fim de traçar os planos de desenvolvimento coletivos por conta da falta de habitualidade dos colaboradores com o sistema.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Nenhuma gestão de Recursos Humanos pode desprezar a implantação e a administração de cargos, salários e plano de carreiras. São importantes instrumentos gerenciais para as questões relacionadas a remuneração e carreira profissional dentro da organização, feito de mecanismos estabelecidos para administrar melhor os salários pagos aos seus colaboradores, tem como objetivo informar os deveres e responsabilidades de cada cargo estabelecendo assim uma política salarial eficaz que permite a evolução profissional de seus colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, desenvolvendo também seu plano de carreira.

O Sindicato dos Servidores Públicos Municipais da cidade de São João da Boa Vista, por ser empresa de pequeno porte com 05 colaboradores no total não possui plano de cargos e salários/carreiras, sendo assim aplicamos uma entrevista a cada colaborador como nos foi passado em sala de aula para que esses pudessem descrever quais são suas principais atividades dentro da organização e quais as aptidões e competências necessárias para exercer seus cargos atuais.

Para o presente projeto, o mapeamento dos cargos teve como principal objetivo ter parâmetros para a criação da avaliação de desempenho. Como o processo de mapeamento era desconhecido na empresa, não era possível analisar com clareza quais tarefas os colaboradores exerciam e quais as competências eles mais necessitavam para exercê-las.

Para descrever as funções, usamos a metodologia o que, como e por que, que explica o que o colaborador faz, como ele faz, e o por que ele faz, isso faz com que o cargo fique enriquecido, ficando assim de maneira clara e objetiva. Aplicamos a entrevista de maneira que todos os colaboradores, ficassem à vontade para responder todas as questões, explicando para eles a importância de cada pergunta atribuída na entrevista.

Seguem abaixo nossas entrevistas:

Figura 7- Mapeamento de cargo do colaborador 1

Título do cargo: Auxiliar contábil	Nome do colaborador: Colaborador 1	CBO: 4131-10
Cargo do superior: Presidente	Nome do superior: Mirtes	
MISSÃO DO CARGO		
Auxiliar e monitorar as atividades financeiras da empresa, para manter a saúde financeira.		
ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS		
<p>*Emitir cheques para pagamentos de colaboradores e terceiros, que prestam ou prestaram algum serviço para a empresa.</p> <p>*Pagar contas da empresa, através de cheques emitidos ou aplicativos bancários, para controlar contas a pagar da empresa.</p> <p>*Controlar e acompanhar as contas bancárias, através de extratos e conciliação bancária, para que o sindicato saiba o que possui, e administre da melhor forma.</p> <p>*Comprar materiais de escritório, mantimentos e materiais de limpeza, através de contatos com fornecedores, para que a empresa tenha o necessário para o trabalho.</p> <p>*Atender aos servidores por telefone, e-mail ou presencialmente para troca de informações entre sindicato e servidores seja feita.</p>	<p>*Manter a documentação financeira da empresa em ordem, a fim de melhor organização;</p> <p>*Informar ao escritório de contabilidade horas extras de colaboradores, programação de férias, entre outros assuntos referentes aos colaboradores, e também da contabilidade da empresa.</p>	
FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	RELACIONAMENTOS
Técnico ou graduação em administração. Pacote Office (Word, Excel, Power Point). Experiência em atendimento de no mínimo 6 meses.	Responsabilidade Flexibilidade Trabalho em equipe Planejamento e organização Relacionamento interpessoal Atenção distribuída Paciência Visão sistêmica	Internos: Todos os colaboradores. Externos: Funcionários da Prefeitura, Instituto de Previdência, Unifae, Departamentos da prefeitura assessoria jurídica e contábil, empresas conveniadas, e prestadores de serviços.

Figura 8- Mapeamento de cargo do colaborador 2

Título do cargo: Recepcionista	Nome do colaborador: Colaborador 2	CBO: 4221-05
Cargo do superior: Presidente	Nome do superior: Mirtes	
MISSÃO DO CARGO		
Colher, processar e disseminar as informações referentes aos servidores.		
ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS		
<p>*Gerenciar a agenda da presidente do sindicato, enviando lembretes pessoalmente ou por meios tecnológicos, para que não se esqueça de seus compromissos.</p> <p>*Gerenciar agenda do salão, através de agenda, ofícios e contratos para que o salão funcione com organização.</p> <p>*Atender aos servidores por telefone, e-mail ou presencialmente para troca de informações entre sindicato e servidores seja feita.</p> <p>*Controlar o fluxo de caixa do xerox, para melhor controle da atividade.</p> <p>*Emitir cartas de aniversariantes para os associados .</p> <p>*Realizar serviço de banco, como pagamento de contas em cheque, e depósitos.</p>	<p>*Emitir contratos para formalizar convênios firmados com o sindicato.</p> <p>*Emitir ofícios para formalizar solicitação de informações, entre outros assuntos da instituição.</p> <p>*Manter cadastro de associados atualizados no software SINDICATO GERENCIAL, através das informações fornecidas pelos servidores, Prefeitura Municipal e Instituto de Previdência.</p> <p>*Criar planilhas para registrar entrada e saída de documentos, mantendo, assim organizados e de fácil acesso.</p>	
FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	RELACIONAMENTOS
Técnico ou graduação em administração. Pacote Office (Word, Excel, Power Point). Experiência em atendimento de no mínimo 6 meses.	Empatia Flexibilidade Trabalho em equipe Comprometimento Pro atividade Planejamento e organização Fluência verbal e escrita Paciência	Internos: todos os colaboradores. Externos: funcionários da Prefeitura, Instituto de Previdência, assessoria jurídica, público em geral, empresas conveniadas, e prestadores de serviços.

Figura 9- Mapeamento de cargo do colaborador 3

Título do cargo: Serviços Gerais	Nome do colaborador: Colaborador 3		CBO: 5142-25
Cargo do superior: Presidente	Nome do superior: Mirtes		
MISSÃO DO CARGO			
Manter patrimônio do sindicato em bom estado.			
ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS			
<p>*Atender aos servidores por telefone, e-mail ou presencialmente para troca de informações entre sindicato e servidores seja feita.</p> <p>*Realizar serviços bancários, como pagamento de contas através de cheque e depósitos.</p> <p>*Avisar os servidores através de cartazes e comunicados distribuídos nos setores a respeito de eventos que o sindicato irá realizar.</p> <p>*Efetuar serviços de manutenção, como troca de lâmpadas, manutenção de alguns equipamentos eletrônicos, para manter o patrimônio em bom estado.</p>		<p>*Realizar a limpeza do estacionamento.</p> <p>*Cuidar do bom estado do veículo da empresa, evitando assim problemas mecânicos.</p> <p>*Gerenciar agenda do salão, através de agenda, ofícios e contratos para que o salão funcione com organização.</p>	
FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	RELACIONAMENTOS	
<p>Ensino médio completo</p> <p>Pacote Office (Word, Excel)</p> <p>Possuir CNH categoria A</p>	<p>Boa comunicação</p> <p>Paciência</p> <p>Trabalho em equipe</p> <p>Agilidade</p> <p>Organização e planejamento</p> <p>Comprometimento</p>	<p>Internos: Todos os colaboradores.</p> <p>Externos: Funcionários da Prefeitura, Instituto de Previdência, assessoria jurídica, público em geral, empresas conveniadas, e prestadores de serviços.</p>	

Figura 10- Mapeamento de cargo do colaborador 4

Título do cargo: Auxiliar contábil	Nome do colaborador: Colaborador 4		CBO: 4131-10
Cargo do superior: Presidente	Nome do superior: Mirtes		
MISSÃO DO CARGO			
Manter todos os documentos relacionados a empresa em ordem.			
ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS			
<p>*Alimentar e realizar manutenção do cadastro de associados no software SINDICATO GERENCIAL, através de informações fornecidas por associados, Prefeitura Municipal, Instituto de Previdência, entre outros.</p> <p>*Emitir ofícios para formalizar solicitação de informações, entre outros assuntos da instituição.</p> <p>*Relacionar os créditos dos associados, para crédito em conta bancária dos servidores.</p> <p>*Manter o certificado digital da empresa atualizado.</p>		<p>*Realizar manutenção de arquivos diversos, para que sejam encontrados facilmente.</p> <p>*Organizar as eleições do sindicato, mantendo a documentação em ordem além de registrar atas de assembleias.</p> <p>*Emitir contratos para formalizar convênios firmados com o sindicato.</p> <p>*Verificar as contribuições (assistencial, associativa e sindical) mensalmente para fins de fiscalização.</p>	
FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	RELACIONAMENTOS	
<p>Experiência na área administrativa de no mínimo 6 meses.</p> <p>Curso técnico ou graduação em contabilidade ou Administração</p> <p>Conhecimento em pacote office.</p>	<p>Trabalho em equipe</p> <p>Comprometimento</p> <p>Concentração</p> <p>Foco no trabalho.</p> <p>Planejamento e organização</p> <p>Fluência verbal e escrita.</p>	<p>Externos: Associados, RH, Prefeitura, Unifae, Inst. Previdência, Fund. Nova São João, bancos, conveniados, assessoria contábil, técnicos de sistemas.</p> <p>Internos: Todos os colaboradores.</p>	

Figura 11- Mapeamento de cargo do colaborador 5

Título do cargo: Faxineira	Nome do colaborador: Colaborador 5	CBO: 4131-10
Cargo do superior: Presidente	Nome do superior: Mirtes	
MISSÃO DO CARGO		
Manter o ambiente limpo, organizado e receptivo para os funcionários e associados.		
ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS		
*Tirar o lixo. *Repor os materiais, como papel higiênico, papel toalha, sabonete líquido, para manter organização e limpeza. *Limpar o salão de festas após os eventos, para deixá-los prontos para o próximo evento. *Preparar o café para tornar o ambiente mais receptivo. *Limpar todas as salas.		
FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	RELACIONAMENTOS
Ensino fundamental completo. Experiência em limpeza de no mínimo 2 anos.	Ser receptiva. Boa comunicação. Trabalho em equipe. Agilidade.	Externo: Associados. Internos: Todos os colaboradores.

A empresa deve estar sempre aberta para ouvir sobre as necessidades e expectativas de seus colaboradores em relação ao trabalho.

Conclui-se, portanto, que, os colaboradores souberam se posicionar muito bem perante as suas funções e competências necessárias para a realização de seu cargo dentro do Sindicato dos Servidores Públicos e Municipais de São João da Boa Vista.

Em um primeiro momento, assim como aprendido em aula imaginamos que a empresa propusesse aos seus colaboradores uma trilha de carreira, por exemplo com o auxiliar contábil podendo tornar-se assistente contábil, que por sua vez poderia torna-se analista contábil, considerando o tempo de casa, formação acadêmica e pela sua performance (meritocracia).

Porém, por conta do modelo da empresa, que executa as mesmas tarefas administrativas há anos, com os mesmos cargos de complexidade baixa e não têm previsão de mudança, constatamos que o único meio de melhoria relacionado a este modelo de negócio é a progressão em linha, onde o colaborador consegue sem mudar seu cargo ter um aumento salarial, com base no seu desempenho e/ou tempo de casa. Assim, mesmo sem a expectativa de alcançar um cargo mais alto, por conta da inexistência do mesmo, o colaborador poderá ser recompensado financeiramente pelo seu desempenho ou tempo na empresa.

Conforme análise da empresa, concluímos que esse modelo sugerido não se aplica no Sindicato dos Servidores Públicos e Municipais de São João da Boa Vista, pois não existe necessidade de cargos mais altos e complexos do que eles apresentam no momento.

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

3.3.1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, levantamos o código brasileiro de ocupações (CBO's) de cada função, e também buscamos algumas informações complementares referentes ao assunto, como o percentual de horas extras, se há pagamento de salário família, auxílio creche, entre outros.

Essas informações foram obtidas com o escritório de contabilidade, já que este serviço é terceirizado. Foram obtidos 4 CBO's, sendo:

a) **CBO 4221-05** Recepcionista - 1 colaborador.

Recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, hóspedes, visitantes e passageiros; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hotéis, hospitais, bancos, aeroportos e outros estabelecimentos; marcam entrevistas ou consultas e recebem clientes ou visitantes; averigam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, reservam (hotéis e passagens) e indicam acomodações em hotéis e estabelecimentos similares; observam normas internas de segurança, conferindo documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre presenças estranhas; fecham contas e estadas de clientes. Organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.

b) **CBO 5142-0** trabalhadores nos serviços de coleta de resíduos, de limpeza e conservação de áreas públicas - 1 colaborador.

Os trabalhadores nos serviços de coleta de resíduos, de limpeza e conservação de áreas públicas coletam resíduos domiciliares, resíduos sólidos de serviços de saúde e resíduos coletados nos serviços de limpeza e conservação de áreas públicas. Preservam as vias públicas, varrendo calçadas, sarjetas e calçadões, acondicionando o lixo para que seja coletado e encaminhado para o aterro sanitário. Conservam as áreas públicas lavando-as, pintando guias, postes, viadutos, muretas e etc. zelam pela segurança das pessoas sinalizando e isolando áreas de risco e de trabalho.

Trabalham com segurança, utilizando equipamento de proteção individual e promovendo a segurança individual e da equipe.

c) **CBO 5143-20** Trabalhadores nos serviços de manutenção de edificações - 1 colaborador.

Executam serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria, substituindo, trocando, limpando, reparando e instalando peças, componentes e equipamentos. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios e tratam de piscinas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

d) **CBO 4131-10** Auxiliar de contabilidade - 2 colaboradores.

Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, auxiliam na apuração dos impostos, conciliam contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo. Emitem notas de venda e de transferência entre outras; realizam o arquivo de documentos.

3.1.2 HORAS EXTRAS

Legislação Trabalhista vigente estabelece que a jornada de trabalho, salvo em casos especiais é 8 horas diárias, e 44 horas semanais, no máximo. Todavia, poderá a jornada diária ser acrescidas 2 horas (no máximo) para efeito de serviço extraordinário, de acordo com o artigo 59 da CLT.

Art. 59 - A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho.

Na empresa, em caso de prestação de horas extras, o adicional será de 50% nas duas primeiras horas, e 100% para as demais.

3.1.3 AUXILIO CRECHE

Por não possuir uma creche própria, a empresa paga aos seus empregados um auxílio creche equivalente a 20% do salário normativo, por mês e por filho até 6 anos de idade.

3.1.4 DESCANSO SEMANAL REMUNERADO

O trabalho em domingo ou feriado não compensado é remunerado em dobro, sem prejuízo do pagamento do próprio dia que estava destinado ao repouso.

3.1.5. FÉRIAS COLETIVAS/INDIVIDUAIS

O início das férias coletivas ou individuais não pode coincidir com sábados, domingos e feriados ou dias já compensados, o aviso de férias deve ser comunicado no prazo mínimo de 30 dias. As férias não poderão ter início em sábado, domingo, feriado ou dia já compensado, sob pena de multa equivalente ao dobro dos salários relativos a esses dias superpostos.”

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

3.4.1 INTRODUÇÃO

O recrutamento é um sistema de informações que visa atrair o candidato potencialmente qualificado, sendo um processo para colher informações, enquanto a seleção é a escolha do candidato certo, para a vaga certa, um processo para avaliar competências, habilidades e atitudes, e assim, fazer a escolha do candidato ideal.

3.4.1 RECRUTAMENTO DENTRO DA EMPRESA

Dentro do Sindicato dos Funcionários da Prefeitura, este processo é simplificado. Devido ao pequeno número de colaboradores (5) e funções a serem exercidas (4), e o fato de que a maior parte dos colaboradores já estão na empresa de 7 a 20 anos, é difícil que seja aberta uma nova vaga, ou então, haja promoção de algum colaborador.

Na maioria das vezes é aberto um processo seletivo para estagiário, que segue os seguintes passos:

- a) A vaga é analisada e aprovada pela gestora;
- b) O sindicato entra em contato com a empresa conveniada com instituições de ensino superior, informando os requisitos da vaga (sexo, curso que deverá estar cursando, entre outras informações);
- c) Essa empresa seleciona os currículos cadastrados em seu bando de dados, e passa para o Sindicato;
- d) É realizada uma entrevista com os candidatos (quem realiza a entrevista é alguma empresa terceirizada, ou a própria gestora).

Após isso, caso haja uma vaga no quadro efetivo, a empresa opta por contratar este estagiário (reincidindo assim seu contrato de estágio) o que é mais comum dentro da empresa.

3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

3.5.1 INTRODUÇÃO

Vale destacar logo de início, que ao contrário das seções anteriores, uma parte do conteúdo desta seção será elaborado e proposto pela equipe e terá uma supervisão do grupo mais baixa, pois as atividades envolvem uma aplicação mais extensa.

A matriz de treinamento e desenvolvimento objetiva propor atividades que propiciem melhorias para os colaboradores nas áreas necessárias. Esta etapa do projeto pode ser fragmentada em quatro etapas: levantamento de necessidade, estabelecimento da matriz de treinamento, aplicação do treinamento e controle do resultado apresentado.

Nas próximas seções, apresentaremos como abordamos cada uma destas quatro etapas.

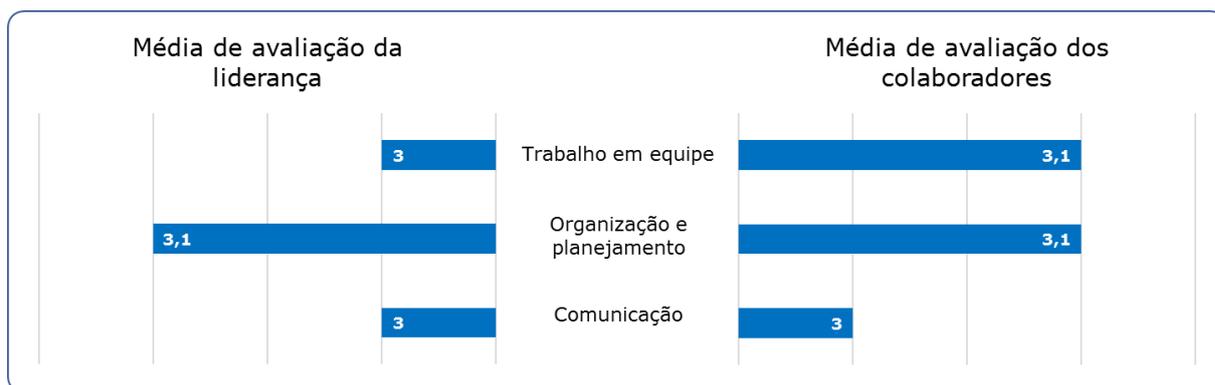
3.5.2 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Para levantar a necessidade de treinamento, utilizamos a avaliação de desempenho dos colaboradores. Observando suas notas, tanto no que a gestora avaliou, quanto o que os próprios colaboradores se auto avaliaram, evidenciamos que para uma boa parte dos colaboradores era necessário que houvesse treinamento em duas competências: trabalho em equipe e comunicação.

Até o presente momento, ainda não houve uma nota de consenso após o *feedback*, portanto, antes de estabelecer a matriz, conversamos com a gestora da empresa para constatar se estas competências realmente necessitam de treinamento, e a resposta foi de que de fato, estes dois pontos são os que mais necessitam de melhoria no momento, apesar da pouca diferença entre os itens.

Abaixo, estão os resultados coletivos por competências referentes à avaliação de desempenho:

Gráfico 1 - Média coletiva da avaliação de desempenho



Cabe destacar que cada uma das competências poderia ter desempenho máximo 4, portanto, na média, o grupo se posiciona na média 3, que corresponde à escala atende. Individualmente, porém, como é possível notar na seção de avaliação de desempenho, notas mais baixas em trabalho em equipe e comunicação são vistas em mais de um colaborador.

3.5.3 ESTABELECIMENTO DA MATRIZ DE TREINAMENTO

Diante do prognóstico descrito no levantamento de necessidades, e da situação de a empresa nunca ter passado por uma avaliação de desempenho e um plano de treinamento e desenvolvimento, optamos por neste primeiro momento, por criar uma matriz de treinamento coletivo, onde todos terão as mesmas atividades, para evitar que os próprios colaboradores se sintam tratados de maneira diferente uns dos outros e entrem em uma postura defensiva em relação ao projeto. Em um segundo momento, orientaremos à gestora que exerça esta parte do projeto com mais foco em cada necessidade individual.

3.5.4 TIPOS DE TREINAMENTOS ABORDADOS E MÉTODOS UTILIZADOS

Analisando a descrição de cargos da empresa, fica evidente que o nível de escolaridade e de funções exercidas por cada colaborador, em parte, têm diferença. Portanto, optamos por definir atividades que consigam atingir todos, como vídeos ou filmes. O modelo de treinamento que achamos mais adequados ao projeto é o

microlearning em vídeo, que conta com conteúdo de curta duração, porém, com muita objetividade.

3.5.5 ESTABELECIMENTO DA MATRIZ DE TREINAMENTO.

Para melhor fixação e proveito do conteúdo, ao elaborar a matriz, dividimos as duas competências cronologicamente, ou seja, elas serão abordadas em momentos distintos. Em primeiro lugar, estabelecemos o cronograma de treinamentos em trabalho em equipe e em um segundo momento, o de comunicação.

Como maneira de engajamento, escolhemos não só vídeos com temática empresarial e formal. Incluímos à matriz trechos de filmes, animações e campanhas publicitárias que retratam os temas propostos.

Em primeiro momento, foi pensada uma matriz de treinamento em um modelo mais funcional, onde seria possível que os colaboradores e a liderança pudessem preencher as atividades, como a realização e as conclusões do treinamento. Porém, como na empresa existem colaboradores de vários níveis de conhecimento em informática, optamos por estabelecer a matriz em uma tabela simples e clara, que todos os colaboradores podem entender facilmente.

Por questões estéticas, exibiremos neste documento a matriz de treinamento de uma forma escrita. Para a empresa, disponibilizaremos em uma planilha com as mesmas informações abordadas. Abaixo temos os materiais que selecionamos para os treinamentos.

a) Título: Comunicação empresarial e as relações interpessoais! (Com Chaves)

Créditos: André Luis Faria (Canal)

Área do curso: Comunicação

Tipo do conteúdo: Vídeo

Carga horária: 00:05:46

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4IFc5eDi8AE>

Período de execução: Julho de 2017

Resumo: Além de alguns insights sobre comunicação, neste vídeo também encontramos um trecho de um episódio do seriado Chaves, onde a comunicação confusa do

protagonista não permite que ele consiga se comunicar com Seu Madruga, outro personagem do seriado.

b) Título: Afinal, o que é comunicação empresarial?

Créditos: Catho

Área do curso: Comunicação

Tipo do conteúdo: Vídeo

Carga horária: 00:03:37

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=E4RV4oqoWmo>

Período de execução: Agosto de 2017

Resumo: Este vídeo elaborado pela Catho, empresa que faz divulgação e captação de currículos online trás uma introdução sobre o que é comunicação empresarial e como ela pode beneficiar as empresas.

c) Título: Comunicação como compartilhamento de informações

Créditos: EGAP (Escola de Governo e Administração Pública)

Área do curso: Comunicação

Tipo do conteúdo: Vídeo

Carga horária: 00:15:13

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=orJtDnkZGng>

Período de execução: Setembro de 2017

Resumo: Muitas vezes, as pessoas são educadas com um conceito equivocado sobre comunicação, onde o tema é visto apenas como transmitir algo a alguém. Aqui, é demonstrado um significado mais profundo e completo, onde também é necessário que as informações passadas estejam completas e que seja apresentada de maneira que o receptor entenda.

d) Título: Dicas para uma boa comunicação

Créditos: EGAP (Escola de Governo e Administração Pública)

Área do curso: Comunicação

Tipo do conteúdo: Vídeo

Carga horária: 00:14:49

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=k6gmL9TIsVc>

Período de execução: Outubro de 2017

Resumo: Dos mesmos autores do vídeo anterior, também com temática formal, aborda pontos de melhoria em comunicação após entender um pouco melhor o conceito estabelecido sobre o tema.

e) Título: Comercial da Coca Cola - Trabalho em equipe

Créditos: Eduardo Barbosa (Canal)

Área do curso: Trabalho em equipe

Tipo do conteúdo: Vídeo

Carga horária: 00:01:19

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Iq99aqwp1Kc>

Período de execução: Novembro de 2017

Resumo: O breve comercial mostra diversos animais com um único objetivo: roubar uma garrafa de coca cola de um homem que está dormindo. Para tal, os animais se juntam em uma força tarefa coletiva, onde cada espécie tem sua importância. Independentemente do nível de importância, um erro de qualquer uma das espécies acabaria com o objetivo.

f) Título: Coach Carter – Treino para a vida

Créditos: Paramount Pictures

Área do curso: Trabalho em equipe

Tipo do conteúdo: Filme

Carga horária: 02:16:00

Disponível em: Arquivo disponibilizado

Período de execução: Dezembro de 2017

Resumo: Neste filme baseado em fatos reais, um professor de basquete de uma escola pública norte americana se depara com um ambiente desfavorável para trabalhar. No grupo de atletas existem muitas divergências e discordâncias, que acabam contribuindo muito para que o desempenho do time seja baixo. O nível de entrega dos atletas também deixa a desejar.

Para reverter este cenário, o treinador implementa estratégias para mostrar aos seus comandados que juntos, poderiam se tornar um time resultados expressivos.

3.5.6 APLICAÇÃO DOS TREINAMENTOS

A intenção é que os treinamentos sejam realizados de maneira individual, e também de maneira coletiva, e que haja interação entre os funcionários para conclusões grupais, além das individuais.

Para as atividades em vídeo, sugerimos a empresa que os colaboradores vejam o material juntos e após assistirem, elaborem em grupo um resumo sobre o que entenderam sobre e entreguem à gestora, para análise das conclusões. Com esta prática, haverá discussões e exposições de diferentes pontos de vista, além do benefício da execução de trabalhos em grupo no ambiente de trabalho.

Já para o material em filme, sugerimos que seja feito individualmente por conta da duração mais longa, e o resumo entregue de maneira individual para que o resultado seja mais crítico e profundo.

Vale lembrar que são apenas sugestões, e que a aplicação ficará por conta do gestor, que aplicará a matriz.

3.5.7 CONTROLE DO RESULTADO APRESENTADO

A avaliação do resultado apresentado se dará com base nos resumos apresentados à liderança pelos colaboradores. A curto prazo, depois de receber o material, sugerimos que o gestor leia o conteúdo e posteriormente dê um retorno sobre aos autores.

A longo prazo, a liderança deve observar se os colaboradores estão colocando em prática o que foi apresentado a eles, e principalmente, o que foi elaborado nos resumos. Não há restrição a *feedbacks* esporádicos pelo tema caso seja necessário.

Os resultados poderão ser medidos de uma maneira mais objetiva em uma nova avaliação de desempenho, que deve voltar a ser feita em maio de 2018. Nela, poderemos coletar os resultados naquele período e observar se os resultados obtidos agora melhoraram ou regrediram em relação aos dois temas.

4 CONCLUSÃO

Concluimos que a área de recursos humanos é essencial para a empresa.

Com os trabalhos realizados, foi possível esclarecer as atribuições de cada colaborador, o que eles precisam para exercê-las, o que podem melhorar e como melhorar.

Cabe ressaltar também que para que os resultados do trabalho continuem dando frutos dentro da empresa, é necessário que haja continuidade nestas ações. Para isto, o grupo desenvolverá um manual explicando o passo a passo do projeto, para que haja continuidade na aplicação.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Desempenho Humano nas Empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados, Barueri, Malone, 7º Edição, 2016.

Coach Carter: Treino para a Vida, Thomas Carter. E.U.A. Paramount Pictures, 2005.

PESQUISA In <<https://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em 03 de abril de 2017.

PESQUISA In <<https://www.youtube.com>>. Acesso em 30 de junho de 2017.

PESQUISA In YouTube **Afinal, o que é comunicação empresarial?** Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=E4RV4oqoWmo>> Acesso em 30 de Junho de 2017.

PESQUISA In YouTube **Comercial da Coca Cola - Trabalho em equipe** Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=Iq99aqwp1Kc>> Acesso em 30 de Junho de 2017.

PESQUISA In YouTube **Comunicação como compartilhamento de informações** Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=orJtDnkZGng>> Acesso em 30 de Junho de 2017.

PESQUISA In YouTube **Comunicação empresarial e as relações interpessoais!** Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=4IFc5eDi8AE>> Acesso em 30 de Junho de 2017.

PESQUISA In YouTube **Dicas para uma boa comunicação** Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=k6gmL9TIsVc>> Acesso em 30 de Junho de 2017.

