



UNIFEOb

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA UM TREINAMENTO DE PESSOAL

EDITORA GAZETA VGS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP.

JUNHO 2017



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA UM TREINAMENTO DE PESSOAL

EDITORA GAZETA VGS

Módulo 05 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof.^a Alessandra Silveira

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

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

Seleção e Retenção de Talentos – Prof.^a Leonor Cristina Bueno

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Alunos:

Flávia Maria Cruz Simões,	RA 15000332
Juliana Rodrigues da Silva,	RA 15001452
Kelli Cristina Tozatto,	RA 15001659
Pedro H. Toniete Vieira,	RA 15000536
Ygor Yan de Barros e Urias,	RA 15001087

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

Sumário

1 - INTRODUÇÃO	4
2 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	5
3 -PROJETO INTERDISCIPLINAR.....	6
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	8
3.3 ADMINSTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS.....	12
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	17
3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	19
4-CONCLUSÃO	25
5-REFERÊNCIAS	26

1 - INTRODUÇÃO

O projeto se resume no levantamento da situação da empresa e a sugerir melhorias na área voltada a Recursos Humanos. Foram ministradas as disciplinas que nos ajudaram a esta melhoria. Em cada disciplina podemos aprender as seguintes orientações:

Em Avaliação de Desempenho podemos acompanhar o desempenho de cada colaborador e verificar se o trabalho executado esta de acordo. Podendo garantir que todos os envolvidos no processo estejam preparados para avaliar e serem avaliados.

Em Treinamento e Desenvolvimento conseguimos constatar que é de extrema importância que a organização treine seu colaborador e o ajude a desenvolver o seu potencial, auxiliando a evitar retrabalhos.

Em Seleção e Retenção de Talentos, podemos descobrir como fazer recrutamento tanto interno quanto externo. E o quanto é importante para almejar os conhecimentos em determinados setores, tanto com os novos colaboradores como em um remanejamento de cargo.

Em Administração de Pessoas, certamente verificar quão é importante uma boa contratação, para evitar os paradigmas para possíveis passivos trabalhistas.

E por fim Cargos, Salários e Plano de Carreira onde o projeto foi aprofundado para ajudar a empresa a criar uma trilha de carreira aos colaboradores já que a empresa é uma empresa de pequeno porte e familiar.

2 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Visando levar conhecimento, cultura, lazer, esportes e notícias a cidade de Vargem Grande do Sul e região, o proprietário Tadeu Fernando Ligabue fundou a Editora Gazeta de Vargem Ltda. Me, conhecida como A Gazeta de Vargem Grande, juntamente com sua esposa Fatima de Paiva Ligabue no dia 25 de Setembro de 1981, assim hoje sendo continuado pelas suas filhas. Assim a 35 anos vem trazendo as notícias a todos os seus leitores e apreciadores da arte da comunicação. A sua primeira circulação foi na edição de 25 de setembro de 1981, sendo a data escolhida por ser o aniversário da cidade de Vargem Grande do Sul. O Jornal em questão era distribuído mensalmente, passando a ser quinzenal, agora semanalmente aos sábados, e possui uma tiragem de dois mil cópias, onde circula em todos os bairros da cidade e até algumas cidades vizinhas. O Jornal é dividido em três cadernos A, B e C, sendo no caderno A encontrado as notícias de Políticas, Economia, Polícias e o Guia de Saúde, no caderno B os sociais, aniversariantes da semana e no caderno C temos o Esporte e Classificados. Com uma linha editorial que prioriza quase que exclusivamente notícias sobre Vargem e região a grande produção de conteúdo próprio, o jornal se diferencia dos demais veículos existentes no município. Do ponto de vista comercial, uma grande variedade de anunciantes locais sustenta a publicação. O cenário atual dos meios de comunicação aponta que, com o advento da internet e a crescente utilização pelo público de novos suportes para a informação, como os smartphones e os tablets, o jornalismo impresso passou a ter um futuro cada vez mais incerto.

3 -PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho está diretamente ligado com o resultado que o colaborador está entregando para a organização. Para obter um retorno claro das competências a serem avaliadas é necessário que todos entendam o que se espera de cada um e estejam alinhados com os valores e a missão da organização. Dentro da empresa que está sendo realizando o projeto interdisciplinar foi observado que não existe nenhuma forma de avaliação de desempenho. Para lidar com um mercado competitivo e atender demandas é necessário que todo o grupo de trabalho esteja alinhado e ciente do quanto está contribuindo e o quanto pode melhorar.

A princípio a proposta de intervenção idealizada foi a de uma avaliação em 180° graus que consiste em uma auto avaliação do gestor do processo, em seguida uma avaliação do grupo de trabalho, do gestor do processo e por fim uma devolutiva para os avaliados. Este tipo de avaliação também inclui a elaboração de um plano de ações corretivas para trabalhar os pontos fracos e para que o colaborador possa se desenvolver. É necessária a designação de um colaborador específico para ocupar o cargo de gestor do processo de avaliação de desempenho que irá tratar de todas as pautas relativas ao assunto, como também análise dos dados obtidos. A capacitação do gestor do processo se faz necessária.

Como a organização escolhida para a implementação da ideia não possuía nenhuma outra forma de avaliação. É necessário que a sugestão seja implantada aos poucos, para não causar desconforto nos colaboradores e obter os resultados esperados.

Foi analisado que a avaliação de desempenho pode ser um diferencial para a organização, além de ser uma ferramenta que demonstra com clareza como os colaboradores estão se saindo no trabalho. A implantação dessa competência dentro da organização futuramente poderá fazer parte da cultura de um processo contínuo de melhoria – muito comum em grandes organizações.

O primeiro passo para a implantação da competência na organização se dá pela contratação ou promoção de um colaborador para ser o gestor do processo. Caso seja feita a contratação de um novo colaborador o mesmo deve ser devidamente capacitado para a realização do trabalho, caso seja feita o recrutamento interno devera-se capacitar a pessoa para a execução da tarefa.

O segundo passo será a elaboração de um cronograma contendo: os períodos em que serão realizadas as avaliações; o estilo da ficha da avaliação, o período de devolutivas, os cargos e as áreas que irão participar da avaliação. No terceiro momento é necessário apresentar a implantação para todos os colaboradores da empresa, deixando claro todos os benefícios que a avaliação de desempenho pode oferecer tanto para a organização quanto para o colaborador em questão. O quarto passo será o cumprimento dos prazos e a realização das avaliações nos setores previamente designados.

Por fim, será necessária a análise dos resultados obtidos, uma reunião com os gestores dos grupos de trabalho e a elaboração de um plano de ação para que se possa trabalhar em cima das deficiências dos grupos e dos colaboradores. E desta forma o ciclo se repete sempre comparando os dados e os resultados obtidos. Para o futuro da organização se pensa na implantação de uma forma de avaliação em 360° graus, onde os colaboradores também tem a possibilidade de avaliarem seus gestores.

3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Segundo, CHIAVENATO 2003, “A Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.”

A Gazeta por ser uma empresa de pequeno porte não possui plano de carreira, e os cargos e os salários são seguidos através do CBO, não sendo especificados nem as funções e competências. As remunerações são feitas através do salário base da categoria.

Com uma análise feita na empresa levantou-se os cargos, as especificações de cada colaborador e também os salários, identificou-se que terão que ser feitas às implantações de readequação dos salários, pois os colaboradores exercem funções além do seu cargo empregado.

Foi sugerida a empresa que fizesse uma trilha de carreira devido à complexidade e o tempo de casa de cada colaborador. Foi feita uma trilha exemplificativa aos proprietários para que seja seguida e assim se forem aceitas podendo ser feita para os demais cargos.

A função escolhida para fazer a matriz da trilha de carreira foi a de Auxiliar Administrativo onde o colaborador esta na mesma função a 8 anos.

Segue a matriz da trilha de carreira sugerida:

No nível 1 pode-se verificar que o colaborador foi contratado e desenvolveu estas funções com um salário R\$ 1.000,00, até o período de 2anos.

Nível 1 (até 2 anos)	
Salário R\$ 1.000,00	
Descrição:	
Auxiliar Administrativo	Auxiliar o responsável pela administração Emissão de recibos e boletos Atendimento ao cliente

No nível 2, devido o aumento das funções pode-se verificar que o colaborador foi transferido de nível e de grade com um salário R\$ 1.500,00, trabalhando por um período de 2anos a 4 anos.

Nível 2 (De 2 anos a 4 anos)	
Salário R\$ 1.500,00	
Descrição:	
Assistente	Auxiliar o responsável pela administração Emissão de recibos e boletos Atendimento ao cliente Fazer recebimento de créditos Emissão de Notas Fiscais

Já no nível 3, devido o aumento das funções pode-se verificar que o colaborador foi transferido de nível e de grade com um salário R\$ 1.800,00, trabalhando por um período de 4 anos a 6 anos.

	Nível 3 (De 4 anos a 6 anos)
	Salário R\$ 1.800,00
	Descrição:
Assistente Pleno	Auxiliar o responsável pela administração Emissão de recibos e boletos Atendimento ao cliente Fazer recebimento de créditos Emissão de Notas Fiscais Realizar pagamento de fornecedores Elaborar a folha de pagamento Fazer o pagamento dos colaboradores

No nível 4, devido o aumento das funções e a complexidade e a responsabilidade pode-se verificar que o colaborador foi transferido de nível e grade com um salário R\$ 2.100,00, trabalhando por um período de 6 anos a 8 anos.

Nível 4 (De 6 anos a 8 anos)

	Descrição:
Assistente Sênior	Auxiliar o responsável pela administração Emissão de recibos e boletos Atendimento ao cliente Fazer recebimento de créditos Emissão de Notas Fiscais Realizar pagamento de fornecedores Elaborar a folha de pagamento Fazer o pagamento dos colaboradores Fazer pagamento via bancos Fazer conferencia bancária (extratos) Fazer fechamento do balanço mensal

Nas matrizes acima pode - se verificar que houve uma mudança nos grades e nos steps onde percebe-se que as complexidades das funções foram aumentando. Sugerimos que essas mudanças sejam homologadas no sindicato devido ao salário e as mudanças tanto de grade como de steps.

3.3 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Analisando as questões em administração de pessoal e obrigações trabalhistas podem fazer um levantamento das obrigações dos empregados e do empregador. Fazendo assim a adequação de cada cargo. A empresa analisada hoje conta com sete colaboradores e cada um com um cargo diferente. E em cada, ocorreu o levantamento dos CBOs – Código Brasileiro de Ocupações, as datas das admissões e uma análise de cada função desenvolvida.

CBO – Código Brasileiro de Ocupações, foi elaborada em 1977, resultado de um convênio firmado entre o Brasil e as Organizações das Nações Unidas, firmando que todos os cargos deveriam ter uma política de registro. CBO é o documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdo das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. E ao mesmo tempo uma classificação enumerativa e uma classificação descritiva.

Na empresa analisada foram levantados os seguintes CBO:

Vendedor de Comércio varejista / CBO – 521110

Instrução: Ensino médio completo

Habilidades / Competências: Competente

Experiência de 13 anos na área de vendas

Descrição Sumária: Responsável pela venda de publicidades, fazendo o seu trabalho com eficiência. Responsável por um ótimo atendimento ao cliente, presando por uma boa aparência e uma ótima disposição tanto para atender os clientes quanto para atingir suas metas.

Relações: Trabalha às vezes também com o recebimento de publicidade dos clientes atendidos e faz a emissão de recibos. Mas a prioridade é na área de vendas.

Auxiliar de Escritório/ CBO – 411005

Instrução: Cursando Ensino Superior

Habilidades / Competências: Agilidade e Responsabilidade

Experiência de 8 anos na área administrativa

Descrição Sumária: Responsável pelo lançamento do jornal, emissão de notas e recibos, fechamento do caixa fazendo o seu trabalho com responsabilidade e eficiência.

Relações: Trabalha fazendo cobranças, indo ao banco fazer pagamento de duplicatas tanto da empresa quanto dos gestores, faz a limpeza do jornal toda segunda – feira, lançamento do jornal a imprensa, venda de assinaturas, relatórios de venda nas bancas e na rua. Mas a prioridade é na área administrativa.

Gerente Comercial/ CBO – 142305

Instrução: Curso Superior

Habilidades / Competências: Agilidade e Responsabilidade

Experiência de 9 anos

Descrição Sumária: Responsável pelas fotos, digitação dos classificados e atualização das redes sociais e site, responsável pelo setor de entrega dos jornais assinantes.

Editor de Jornal / CBO – 261605

Instrução: Curso Superior em Jornalismo e Cursando Pós Graduação

Habilidades / Competências: Agilidade e Responsabilidade

Experiência de 6 anos no cargo

Descrição Sumária: Responsável pelas pautas e matérias Realizadas

Relações: Faz café, ajuda na diagramação do jornal quando necessário, vendas de anúncios, escreve as notas de sociais e toda segunda – feira envia os jornais assinantes do correio.

Editor de texto e Imagem / Diagramador/ CBO – 766120

Instrução: Curso Técnico, em Designer Gráfico e Manutenção em Hardware

Habilidades / Competências: Agilidade e Responsabilidade

Experiência de 3 anos no cargo

Descrição Sumária: Responsável pela diagramação do jornal

Digitador / Auxiliar de Redação/ CBO – 412110

Instrução: Curso Superior em Jornalismo

Habilidades / Competências: Responsabilidade

Experiência de 1 ano no cargo

Descrição Sumária: Responsável por escrever matérias.

Relações: Faz fotos para matérias, escreve parte de esportes, notas de falecimento, ajuda na limpeza do jornal.

Cobrador/ CBO – 411305

Instrução: Fundamental Completo

Habilidades / Competências: Responsabilidade

Experiência de 6 anos no cargo

Descrição Sumária: Responsável pelos recebimentos de notas e recibos de propagandas e assinaturas

Relações: leva os jornais para os assinantes dos correios

Foram feitos também os levantamentos das datas de admissões de cada grupo de cargos, para verificar equidade salarial, pois a CLT em seu artigo 461 diz;

- Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 1º - Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 2º - Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 3º - No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional. (Incluído pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 4º - O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial. (Incluído pela Lei nº 5.798, de 31.8.1972);

Políticas trabalhistas da empresa:

Quanto à jornada de trabalho, verificou-se que os empregados foram contratados por quarenta e quatro horas semanais e duzentas e vinte horas mensais;

Existe um piso salarial menor para o tipo de contrato de experiência que é por prazo determinado;

Os descontos legais tais como INSS e IRRF, foram levantados e conferidos os valores de descontos e estão em conformidade com a legislação vigente.

O décimo terceiro salário é pago em uma única parcela todo dia 20 de dezembro de cada ano.

O pagamento do salário é efetuado em espécie sendo assim remunerado até o quinto dia útil de cada mês.

Em relação as horas extras efetuadas pelos colaboradores, são arquivadas em um banco de horas sendo revertidas em dias para desconto.

Sugestão - A empresa deve organizar melhor a sua forma de programar as férias, analisando os períodos com menor intensidade de movimento e utilizando esse período para férias dos seus empregados ou mesmo, contratar empregados por prazo determinado para repor os empregados em gozo de férias. Porém as férias são pagas e gozadas dentro do prazo correto.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Todas as empresas precisam de profissionais para que o negócio aconteça e todo profissional precisa de uma empresa para desenvolver e crescer profissionalmente, esse conjunto da início a um crescimento de ambas as partes. O recrutador é o intermediador para que esse vínculo comece, pois é através dele que a empresa e o candidato têm essa ligação. Um processo bem realizado traz inúmeros benefícios e ao contrário muitos malefícios. É importante que todo recrutador passe a decisão final de escolha para um superior, ou seja, para alguém responsável pela área assim pode assegurar a contratação, é difícil realmente conhecer o perfil de um candidato em uma entrevista de quarenta minutos e impossível conhecer caráter.

A Gazeta de Vargem Grande possui uma política de Recrutamento e Seleção que é bem simples e prática. O Turnover de entradas e saídas é relativamente baixa, ou seja, poucas entradas e colaboradores com bastante tempo de casa.

A seguir o procedimento realizado pela empresa:

Recrutamento: Surgindo a vaga, o diretor responsável começa a triagem (os currículos utilizados são do banco de dados da empresa e a maioria das vezes é realizada indicações) buscando o perfil e as competências que serão necessárias para desenvolver as atividades do cargo. Quando a pré - seleção de currículos está pronta ele entra em contato com os candidatos para uma conversa, muitas vezes dúvidas e pequenas curiosidades já são tiradas neste primeiro momento. O diretor já marca visitas na empresa para realizar as entrevistas com os candidatos que se propuseram e interessaram na vaga;

Seleção: São realizadas as entrevistas e uma redação (com o tema sugerido pela empresa) para identificação das competências técnicas;

Entrega de documentos e Exame Admissional: Após a apresentação para o gestor da área e escolha do candidato, começa o procedimento de entrega de documentos e o

exame admissional. Estando tudo certo o profissional já pode começar a desenvolver suas atividades.

Dois pontos de observação foram demonstrados para a empresa:

Integração: Um procedimento importante que não existe na empresa, no primeiro dia de trabalho o colaborador não desenvolve suas atividades apenas conhece a empresa, sua cultura e sistema de trabalho. Após, um pequeno treinamento com o gestor para que ele possa estar preparado a começar sua nova caminhada.

Processo Seletivo Interno: É uma empresa de pequeno porte, então não há possibilidade de existir este processo, são poucos cargos e os que já existem estão ocupados. Uma dica bem útil é que a empresa readéque seus cargos para que os colaboradores tenham oportunidades de crescimento, ou a possibilidade de a empresa crescer e contratar novos talentos.

São alguns pontos que a empresa poderia melhorar, pois quando um colaborador fica no mesmo cargo com a mesma remuneração durante muito tempo a perspectiva de crescimento e motivação diminui e em muitas vezes o nível de produção e resultados tendem só a cair, sobretudo o processo de Recrutamento e Seleção atende todas as demandas e perspectivas da empresa.

3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Atualmente, o mercado de trabalho exige cada vez mais do colaborador em sua organização, ao mesmo tempo entendendo que é preciso treinar pessoas. Treinar é aprimorar conhecimentos, desenvolver suas habilidades e enriquecer a cultura. Seja qual for o nível de um treinamento, ele deve incentivar o funcionário a auto se desenvolver.

O **Treinamento** é o processo intelectual e sistemático que estimula a aprendizagem para conhecimentos, habilidades e atitudes, visando melhor integração e relacionamento com seu cargo/função, colaboradores e empresa, para que possa contribuir, de forma mais produtiva possível, o alcance das metas e objetivos da organização, além da solução de problemas.

Para Goldstein, (1991, p. 508) Treinamento, “é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho”.

O **desenvolvimento** é a condição de evolução positiva que implica no crescimento de etapas superiores. Servem como referência tanto a coisas, pessoas, situações ou fenômenos de vários tipos. É o treinamento direcionado para a ampliação do horizonte profissional e o desenvolvimento das potencialidades pessoais, colaborativas e profissionais.

Chiavenato (2004, p. 290) afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade de o ser humano exteriorizar suas habilidades ou adquirir por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser a ferramenta mais fundamental para o desenvolvimento.

Processos e base de Informações:

Treinar um funcionário requer conhecimento e comprometimento dos envolvidos, que na maioria das vezes são gerentes ou especialistas em T&D.

Para desenvolver um treinamento na empresa, temos que utilizar como base:

- Público Alvo (Qual será a população que será feita o treinamento?).
- Objetivo do treinamento (O que pretende se alcançar com o processo).
- Levantamento das necessidades (Definir os melhores temas e assuntos a serem estabelecidos).
 - Métodos (Quais as formas utilizadas para o desenvolvimento do treinamento).
 - Técnicas e processos (Nível de treinamento, forma de treinamento, necessidades, duração, condições da organização, físicas ou ambientais).
 - Plano de treinamento (Norteador que irá auxiliar o instrutor no treinamento).
 - Custo e tempo (O tempo do treinamento vai das necessidades que o setor precisa, características o cliente ou público alvo).

Treinamentos a serem aplicados:

Programa de mentores:

Os profissionais mais experientes assumem o papel de mentores dos mais jovens, o que deve incluir a criação de metas e cobrança de atividades. Cada colaborador que tenha mais tempo na empresa assume a tarefa de orientar um ou mais novatos, em reuniões semanais ou quinzenas, dentro ou fora da empresa. Os temas abordados em geral, são procedimentos e regras do negócio, oportunidades de crescimento profissional e expectativas ao desempenho do funcionário.

1. Rodízio de papéis:

Os colaboradores passam temporadas em diferentes áreas da empresa e conhecem sua rotina. Assim, tornam-se capacitados para exercer as habilidades de outra área, sem custo de treinamento externo. Na urgência ou falta de um profissional, outro poderá assumir a responsabilidade, dependendo da demanda.

2. Palestras de colaboradores:

Profissionais com talentos específicos compartilham seus conhecimentos com os colegas. Por exemplo, um curso feito por algum colaborador, que possa ser de interesse a mais gente, pode lhe dar uma aula para toda a equipe sobre o que aprendeu. Dessa forma, a lição aprendida transforma em conhecimento compartilhado para o público.

3. Grupos de estudo:

Grupos são reunidos para discutir temas importantes para a empresa. É uma forma de manter toda a equipe atualizada sobre um tema específico e em contato permanente com os sócios, com duração aproximada de 1-2 horas, sendo aplicado dentro da organização. Com este treinamento, o tratamento dado ao cliente tenderá à rapidez, técnicas de vendas e de comunicação.

4. Tecnologia a favor do aprendizado:

A transformação das empresas em “Learning organizations”, onde todos os colaboradores passam a ter mais iniciativa em relação ao seu próprio crescimento profissional, através de mecanismos para multiplicação do conhecimento, que vão de novos formatos de treinamento até a implementação de universidades corporativas.

5. Habilidades Comportamentais:

Proporcionar treinamentos mais individualizados, voltados para o autoconhecimento, respeitando as diferenças entre perfis, valorizando as capacidades pessoais e inteligência emocional. Explorar conteúdos emocionantes, destinados ao desenvolvimento de competências e habilidades comportamentais, que trabalham persuasão, argumentação, negociação, comunicação interpessoal, atitude positiva, flexibilidade e inovação. Com a prática é possível alcançar altos níveis de inteligência emocional, e desta forma, favorecer os relacionamentos, o espírito coletivo, e tornar os membros da equipe mais preparados para novos desafios e situações de crise.

6. Busca por novos perfis de liderança:

Analisar, identificar e desenvolver novos líderes para a empresa. Preparar profissionais para atingirem todo o seu potencial, comportamento e técnica, para que sejam capazes de gerir equipes de forma produtiva e eficiente, em diferentes situações.

7. Consultoria:

Essa intervenção favorece o alinhamento entre as expectativas dos gestores, quanto a um novo colaborador e as possibilidades de mercado, como também para a definição de ações que promovam o crescimento de um profissional de destaque. Sempre focando em conseguir um perfil adequado para cada posição e em dar condições para que todos os colaboradores se desenvolvam e produzam com mais tranquilidade.

Organização e Aplicação:

A aplicação do treinamento será feita com base na melhoria do desempenho de cada função, sendo assim, estimado um treinamento a cada 30 dias, dentro do horário de jornada de trabalho de acordo com a disponibilidade e tempo de folga das tarefas.

Alguns temas poderão ser elaborados dentro da empresa, assim sendo organizado pelo gestor e colaboradores, dispensando gastos maiores com especialização ou serviços externos.

Os temas escolhidos serão praticados ao longo dos treinamentos, sendo aplicado um tema a cada sessão, pelo gestor da empresa, ou profissional especializado, dependendo do treinamento escolhido.

MATRIZ DE TREINAMENTO

O principal objetivo da matriz de treinamento é auxiliar em uma visão geral os treinamentos administrados. Com a matriz, conseguimos planejar as melhores datas para a realização dos treinamentos, tornando se assim uma ferramenta utilizada para a organização e consulta simplificada dos temas e classificação. Quanto mais informações conter na planilha, ela se torna mais útil e versátil para o uso.

COLABORADORES		TREINAMENTOS							
		Programa de mentores	Rodizio de papeis	Palestra de colaboradores	Grupos de estudo	Tecnologia a favor do aprendizado	Habilidades comportamentais	Busca por novos perfis de liderança	Consultoria
		HS	HS	HS	HS	HS	HS	HS	HS
	CARGO	CBO	12	16	12	8	16	12	10
Vendedor de comércio varejista	521110								
Auxiliar de escritório	411005								
Gerente Comercial	142305								
Editor de Jornal	261605								
Diagramador	766120								
Digitador	412110								
Cobrador	411305								

Aplicado

Não aplicado

Seguindo o raciocínio, será planejada uma matriz de treinamento da empresa Gazeta, apontando as seguintes informações:

- Cargos juntamente com o devido CBO para descrição;
- Temas dos devidos treinamentos a serem aplicados pela empresa;
- Duração ou carga horária de cada tema;
- Aplicação por função, de acordo com a necessidade do cargo.

Como apresentado na matriz, os cargos de Gerente comercial, Vendedor de comércio varejista, e diagramador, não participam de alguns temas, pois a empresa não comporta uma promoção ou cargos de nível superior para os mesmos.

Os demais colaboradores estarão integrados em todos os treinamentos, justamente pela oportunidade de desenvolvimento, aperfeiçoamento e aprendizado dentro da empresa, como fonte de melhoria técnica de cada um. Sendo assim, as atribuições contidas na matriz, auxiliam na organização para a aplicação dos temas e informações sobre os mesmos.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS			
Treinamento	Tipo ou suporte	Certificado	Valor do Investimento
Programa de mentores	Interno	Sim	R\$ 0,00
Rodízio de papéis	Interno	Sim	R\$ 0,00
Palestra de colaboradores	Externo	Sim	R\$ 400,00
Grupos de estudo	Interno	Sim	R\$ 0,00
Tecnologia a favor do aprendizado	Interno	Sim	R\$ 0,00
Habilidades comportamentais	Externo	Sim	R\$ 400,00
Busca por novos perfis de liderança	Interno	Sim	R\$ 0,00
Consultoria	Externo	Sim	R\$ 200,00

Analisando o quadro de Informações adicionais, podemos classificar os processos e organizações do treinamento, tais como:

- Tipo ou suporte: Interno ou Externo;
- Certificação ou termo de conclusão/comparecimento;
- Investimento total (palestras e materiais).

O apontamento dos processos adicionais e investimentos completam a matriz de treinamento, deixando a mais pronta e completa para a análise das atribuições a serem realizadas. Com isso, o gestor poderá ter maior controle e organização sobre as tarefas.

Contudo, a capacitação de um profissional é essencial para o crescimento de qualquer negócio, sendo indispensável para estimular a inovação da organização. Afinal, quando se conhece os detalhes do trabalho realizado, é possível criar soluções diferentes e eficazes. Treinar é uma ação estratégica para aumentar o grau de conhecimento das pessoas, desenvolvendo novas habilidades e novos conhecimentos.

4-CONCLUSÃO

Nos dias atuais encontramos informações e soluções para qualquer que seja o problema, mas existe um porém. Cada vez mais gestores relatam que seus maiores problemas não são gerir os processos, mas sim colaboradores de suas respectivas organizações. Trabalhar com pessoas é uma incógnita, cada indivíduo possui um humor, uma motivação e uma vida fora da empresa, que pode impactar seu rendimento profissional.

Em meio a uma competência tão subjetiva quanto gerir uma equipe, surgem estudos sobre Gestão de Pessoas. Durante o estudo desta unidade podemos compreender o quão importante pode ser a correta gestão de uma equipe e quantas variáveis podem influenciar este processo. Em um mercado tão dinâmico é indispensável o aprendizado contínuo, uma organização só caminha para frente se todos os seus colaboradores caminharem para a mesma direção. Por isso é necessário investir em seu material humano, como foi visto em sala de aula. Para que o retorno sobre o investimento realizado em material humano não seja em vão, é necessário recrutar os melhores profissionais disponíveis no mercado. Por isso a competência de recrutamento e seleção é fundamental para as organizações modernas.

Durante o estudo das disciplinas identificamos que a competência de gerir pessoas pode nos oferecer uma sólida base de dados para tomada de decisão, com a ferramenta de feedback é possível quantificar o quanto cada um está contribuindo para o todo e tomar decisões fundamentadas nestes números.

Outro ponto interessante é que a competência de Gestão de Pessoas é algo facilmente replicável e se encaixa desde a pequena até a grande empresa. Isso foi identificado após algumas intervenções na empresa Gazeta de Vargem Grande, onde podemos oferecer algumas melhorias e inovações com base no que foi trabalhado durante o semestre em sala de aula. Por fim podemos concluir que para uma organização moderna obter sucesso no mercado não basta oferecer apenas um bom produto final, mas investir em seu material humano pois os colaboradores são a empresa viva no dia a dia, pois se estiverem mal a organização também estará mal.

5–REFERÊNCIAS

<CHIAVENATO, Idalberto, 1956. Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho. São Paulo, 2003.> Acesso em 17/04/2017.

<<http://literis.com.br/dicas-para-montar-sua-matriz-de-treinamento/>> Acesso em 15/04/2017

<<http://www.admbrasilconsultoria.com.br/o-que-e-treinamento.asp>> Acesso em 03/05/2017

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/definicao-de-treinamento/22212/>> Acesso em 25/03/2017

<<http://www.blogsnc.com.br/2016/02/matriz-de-treinamento.html#axzz4iOeHzlQD>> Acesso em 03/05/2017

<<http://www.falandosobregestao.com.br/2015/confira-as-tendencias-no-setor-de-treinamento-e-desenvolvimento/>> Acesso em 15/03/2017

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/administracao-de-cargos-e-salarios/27364>> Acesso em 29/03/2017