

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA UMA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

WIZARD – SÃO JOÃO DA BOA VISTA

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

WIZARD – SÃO JOÃO DA BOA VISTA

Módulo 06 – Gestão Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Roberta da Silveira

Cargos, 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:

Alexandre Blazzi, RA 15000230

Diego Domingos Pestana, RA 15000755

Dunia El Baba, RA 15000347

Helen Ketura Beldrame, RA 15000586

Leandro da Silva Borges, RA 15002396

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	06
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR.....	07
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	07
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA.....	14
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	16
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	20
3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.	22
4 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS.....	29

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto tem como objetivo colocar em prática os estudos e informações obtidas durante todo o semestre de Gestão de Recursos Humanos lecionado, onde fora realizada uma avaliação deste setor na microempresa Wizard Idiomas, franquia sediada em São João da Boa Vista com um pequeno quadro de colaboradores, o que facilita a pesquisa direta com os mesmos e a fácil conquista de dados com os gestores da empresa.

O projeto se fundamenta na análise do setor de Recursos Humanos, atividades exercidas nesta área da empresa abordada e também no apontamento de melhorias, sugestões e alinhamentos, com um foco maior em Avaliação de Desempenho, onde foi encontrada uma carência de dinamização e excelência neste método.

Atualmente é de extrema importância a capacidade de aprendizagem e de aceitar novas mudanças no mundo organizacional. Devido ao aumento da competitividade e do número de informações disponíveis, é necessário que as empresas reavaliem e busquem novas estratégias para crescer no mercado em que atuam, porém, essas transformações também pedem uma nova formatação e atribuição para os gestores da área de RH. Hoje a função dos mesmos, vai muito além de legislações e departamento pessoal, eles têm como objetivo fornecer um apoio aos demais colaboradores da empresa, obtendo pessoas motivadas e com alto grau de qualidade pessoal e profissional.

Para compreender os principais pilares para uma gestão de recursos humanos de excelência, obtivemos todo conteúdo necessário durante as aulas instruídas no primeiro semestre de 2017. Os ensinamentos adquiridos durante as aulas de Avaliação de Desempenho, foram de extrema importância para utilizar este método como principal ferramenta de análise dos colaboradores, em função das atividades que eles desempenham e também das metas e resultados a serem atingidos. Com a avaliação é possível encontrar a real necessidade de Treinamento e Desenvolvimento para um funcionário, essa segunda matéria, lecionada por José Marcio Carioca, é a principal etapa realizada após a avaliação de desempenho, onde será proposto um treinamento para correção ou aprimoramento de um servidor e também como avaliá-los após estas capacitações.

Já as aulas de Seleção e Retenção de Talentos, Administração de Pessoal e Cargos, Salários e Plano de Carreira, serviram para entendermos que é indispensável realizar um recrutamento e seleção corretamente, saber desempenhar as fases de

colocação de pessoal e conciliar as metas e os objetivos das organizações com as dos colaboradores, promovendo, portanto, um engajamento maior dos mesmos, fornecendo qualidade de vida dentro da empresa, motivação, remunerações justas, plano de carreira e principalmente, agindo de acordo com a legislação, criando assim um bom clima organizacional e evitando futuras desavenças e passivos trabalhistas com os funcionários.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Uma das franquias da maior rede de ensino de idiomas do mundo, é sediada em São João da Boa Vista – SP, na Rua Padre José, nº 47 – Vila Conrado. Composta por vinte funcionários, a Wizard São João é dividida em quatro setores: comercial, pedagógico, financeiro e administrativo. Possui um único dono, que também retém de unidades em Poços de Caldas – MG e Passos – MG.

É conhecida por seu padrão de excelência no ensino, dinamização nas aulas, materiais de alta qualidade e valorização do aluno. Os mesmos conseguem se qualificar rapidamente no mercado de trabalho e ficam devidamente preparados para a vida bilíngue.

A metodologia exclusiva de ensino, aliada à tecnologia possibilita um aprendizado contínuo e simplificado. Seu objetivo educacional é promover o desenvolvimento completo das habilidades de comunicação: fala, audição, leitura e escrita. Com um método pedagógico completo e alinhado a inúmeras experiências de sucesso, os alunos têm a oportunidade de conhecer muito mais do que um idioma. Por meio de avançadas técnicas de ensino, eles desenvolvem os aspectos pessoais, culturais e acadêmicos, além de liderança e automotivação. Assim, são estimulados a se expressar livremente, vencendo suas inibições e bloqueios durante o aprendizado.

A franquia possui unidades no Brasil, nos Estados Unidos, no Japão, no Paraguai e na Costa Rica. Oferece cursos em oito idiomas (Inglês, Espanhol, Francês, Italiano, Alemão, Português para estrangeiros, Japonês e Chinês) e é pioneira no ensino de inglês em Braile. É a primeira também a utilizar a certificação internacional TOEIC como modelo pedagógico.

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No momento presente, com o alto nível de competitividade nas organizações, é necessário que as mesmas possuam poder de resposta às novas necessidades que surgem em termos de gestão. Um bom aliado para o acompanhamento de estratégias, de colaboradores e também para geração de informações úteis e relevantes, são as avaliações de desempenho, que têm se mostrado uma alternativa importante para apoiar a gestão das empresas.

Através de pesquisas realizadas com os colaboradores da Wizard Idiomas de São João da Boa Vista, pode-se arrecadar que a mesma atua com diversas reuniões semanais e mensais na área comercial, pedagógica, financeira e administrativa, a fim de debater os principais focos a serem seguidos e também metas e resultados que precisam ser atingidos pelos servidores.

Mesmo sendo uma instituição de ensino de idiomas, há um grande destaque além da área pedagógica, sendo notória a importância do setor comercial, este é responsável pela obtenção de novos alunos na escola. Atualmente é composto por três colaboradores, que através de treinamentos são capacitados para comercializar os cursos e abordarem o maior número de pessoas mensalmente. Os mesmos possuem metas e objetivos a serem alcançados, estes são pré estabelecidos pelos diretores e repassado aos assessores nas reuniões através da gerente comercial, onde também será pautado as principais ideias de abordagem, visitas, ações e resultados de cada colaborador semanalmente.

É nítido que nas reuniões contínuas que ocorrem nesta empresa, são realizadas avaliações em resultados financeiros e metas, deixando escasso o foco nos colaboradores, desempenho comportamental e organizacional dos mesmos. Esse desprovimento tem que ser suprido, pois os assessores comerciais e professores, por exemplo, atuam diretamente com o público, onde além da obtenção de resultados, deve ser acompanhado o comportamento dos respectivos. Ademais, os gestores não devem considerar somente os resultados econômico financeiros de seus funcionários e sim estarem voltados também para o bem-estar destes, pois, uma vez motivados trarão melhores rendimentos para a empresa.

A presença de indicadores de avaliação de desempenho na perspectiva financeira, como ocorre na Wizard, tem o objetivo de medir apenas seu desempenho empresarial, portanto se faz necessário a implementação de indicadores de desempenho também não financeiros, que devem ser selecionados considerando os aspectos mais relevantes para o setor em que a empresa atua e que também sejam capazes de traduzir os objetivos estratégicos da organização.

Como sugestão, a empresa deve-se iniciar realizando a avaliação de 180° de forma correta, ou seja, propor que o líder realize uma análise de como seu liderado se porta diante das atividades diárias, bem como daqueles momentos considerados inusitados e que possam surgir no dia a dia de trabalho, visando também os âmbitos comportamentais, informações, equipamentos necessários, aconselhamento e treinamentos.

Após a implementação correta da avaliação 180° e da compreensão da cultura benéfica destas avaliações, poderá ser proposta a de 360°, que é uma ferramenta completa para análise, devido o colaborador ser avaliado por si mesmo, seu superior, seus colegas, clientes internos e externos e todas as pessoas que giram em torno dele, tendo como embasamento diversos pontos de vista. Neste método, além de avaliar seu desempenho como profissional, será possível buscar novas oportunidades, como bonificações, promoções, identificar novos líderes e assim traçar estratégias para sustentabilidade da organização e seus servidores.

E para a obtenção de acompanhamento das estratégias da empresa, bem como o desempenho das atividades e processos que necessitam de melhoria, é sugerido uma ferramenta capaz de proporcionar resultados significativos para a organização e que demonstrem a real situação da mesma. Para isso, poderá ser utilizado o *balanced scorecard* (BSC), metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton.

A mesma é destinada para o acompanhamento das decisões estratégicas tomadas pela empresa com base em indicadores previamente estabelecidos e um dos seus pontos chave é a oportunidade de ampliar as perspectivas de avaliação de desempenho que sempre foram muito focadas em aspectos puramente financeiros. Assim, a empresa tem uma capacidade de medição maior, permitindo que todos os pontos relevantes da cadeia produtiva possam ser medidos.

O *balanced scorecard* abrange tanto indicadores financeiros quanto não financeiros e divide-se em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e

aprendizado e crescimento, de modo que aborda, de forma abrangente, todas as áreas da organização (KAPLAN e NORTON, 2004), conforme se especifica no quadro abaixo:

PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO
Perspectiva Financeira	Indica se a empresa está obtendo êxito com as estratégias traçadas em relação à melhoria dos resultados financeiros, em geral o êxito desse indicador é medido pela lucratividade.
Perspectiva dos Clientes	Pressupõe a identificação dos clientes e mercado no qual a empresa deseja competir, bem como as medidas de desempenho nas unidades de seus segmentos alvo.
Perspectiva dos Processos Internos	Neste indicador a empresa identifica os pontos críticos internos para a realização das duas perspectivas anteriores, buscando a excelência nesses processos.
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Resume-se à capacidade de aprender, isso pode ocorrer por meio de investimentos em novos equipamentos, sistemas e procedimentos e recursos humanos da empresa.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

A estruturação do BSC se inicia pela definição da visão da empresa, a partir da visão é definida a estratégia num âmbito geral e, posteriormente são definidos indicadores para o alcance dos objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas desta ferramenta (KAPLAN e NORTON, 2004). Através desta metodologia utilizada, a primeira etapa desta implantação consiste no planejamento estratégico da empresa, realizado de acordo com os dados obtidos através de entrevistas e debates com os gestores da Wizard.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO - WIZARD SÃO JOÃO

MISSÃO: Promover o desenvolvimento profissional, cultural e social de todos, por meio de um moderno programa de capacitação linguística e de uma constante valorização do ser humano, obtendo rentabilidade.

VISÃO: Ser uma empresa reconhecida por sua excelência no ensino de idiomas em São João da Boa Vista e região; Buscar inovação constante, com o intuito de atender melhor e oferecer maiores e melhores opções aos clientes;
Garantir qualidade nos materiais e nas aulas ministradas;
Ser a líder de mercado nas cidades em que atua;
Possuir profissionais qualificados em gestão e atendimento;
Garantir a rentabilidade desejada pelo sócio.

ESTRATÉGIAS: Abordar os clientes com qualidade e oferecer bons argumentos nos atendimentos;
Superar as expectativas dos clientes no fornecimento de materiais e aulas;
Qualificação dos colaboradores de todos os setores da empresa;

Buscar melhoria contínua no atendimento e nos serviços prestados.

Fonte: Dados das entrevistas.

Após esta estruturação inicial é elaborado o mapa estratégico, que proporciona aos empregados uma percepção clara da ligação de suas funções aos objetivos gerais da empresa, este conhecimento possibilita que eles colaborem em prol das metas da empresa, em outras palavras, o mapa demonstra os objetivos da empresa e a relação de causa e efeito pelas quais as melhorias implantadas produzem os resultados almejados (KAPLAN e NORTON, 2004).

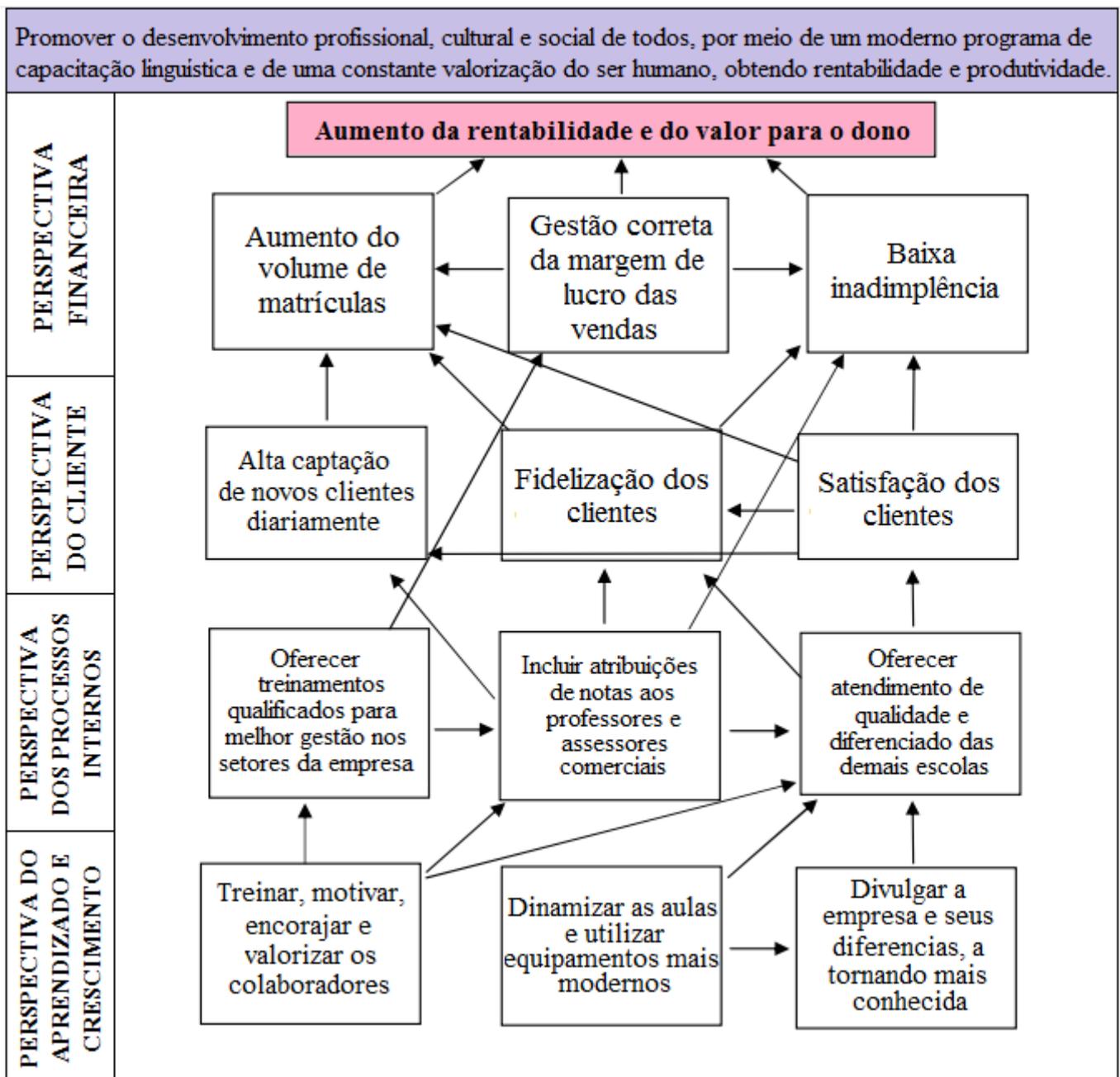


Figura 1: Mapa Estratégico Wizard Idiomas – São João da Boa Vista – SP.

Fonte: Dados das entrevistas.

Percebe-se no mapa estratégico elaborado para a empresa Wizard São João, conforme a Figura 1, a relação de causa e efeito entre os objetivos de cada perspectiva, como as mesmas são interligadas e dependem uma das outras para efetivação de um planejamento organizacional, sendo que esta relação tem o objetivo de impulsionar o desempenho da instituição, de acordo com a afirmação de Kaplan e Norton (2004). Após a estruturação do mapa, foram definidos os indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do *balanced scorecard*, conforme dados abaixo:

INDICADORES DE DESEMPENHO - WIZARD SÃO JOÃO

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento do volume de matrículas; *Gestão correta da margem de lucro das vendas; *Diminuição de inadimplência. 	<ul style="list-style-type: none"> *Volume de matrículas; *Controle de faturamento; *Índice de inadimplência; *Análise da margem de lucro.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> *Alta captação de novos clientes; *Fidelização dos clientes; *Satisfação dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Índice de alunos na escola; *Acompanhamento de clientes novos e desistências de cursos; *Índice de satisfação dos alunos.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> *Oferecer treinamentos qualificados para melhor gestão nos setores da empresa. *Incluir atribuições de notas aos professores e assessores comerciais. *Oferecer atendimento de qualidade e diferenciado das demais escolas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Avaliação de acompanhamento dos colaboradores após treinamentos; *Satisfação dos clientes em relação ao atendimento; *Índice de notas atribuídas aos colaboradores.
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> *Treinar, motivar, encorajar e valorizar os colaboradores; *Dinamizar as aulas e utilizar equipamentos mais modernos; *Divulgar a empresa e seus diferenciais, a tornando mais conhecida. 	<ul style="list-style-type: none"> *Índice de motivação e satisfação dos funcionários; *Visão dos clientes em relação as aulas e ferramentas; *Índice de procura e popularidade da empresa.

Fonte: Dados das entrevistas.

No quadro acima estão definidos os indicadores de desempenho para cada objetivo traçado, estes indicadores serão medidos periodicamente, podendo ser avaliados mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou anualmente, de acordo com o que for estipulado no planejamento e também com as necessidades da empresa.

Após analisar, juntamente com o gestor, todos os dados utilizando essa ferramenta, foram abordados os fatores críticos para a implantação da mesma:

- Resiliência dos colaboradores: Realizar uma nova implantação de planejamento estratégico nesta organização faz com que o gestor tema em relação a reação de seus funcionários, ele afirma ter dificuldade em adequar o pessoal a novas rotinas e também cita que eles têm resistência a mudanças.

- Concorrência: Outro fator que o decisor supõe é de ter que aumentar o valor dos cursos e materiais comercializados para equilibrar com o seu investimento em treinamentos e capacitação de servidores, analisando que os concorrentes podem afetar suas novas ações estratégicas, uma vez que os mesmos possam possuir preços insustentáveis.

Após coletar e analisar todos os dados obtidos, é efetuado o painel estratégico, que tem como objetivo indicar em um único documento todas as estratégias, medidas de desempenho e ações definidas para o alcance das metas que levam a Wizard São João a conquistar os resultados esperados. Sendo assim, o painel estratégico da mesma apresenta indicadores, execuções e propósitos para cada umas das quatro perspectivas citadas do BSC, conforme anexo abaixo:

PAINEL ESTRATÉGICO FINAL		
INDICADORES	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> *Volume de matrículas; *Controle de faturamento; *Índice de inadimplência; *Análise da margem de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumentar o volume de vendas de matrículas para 50%; *Aumentar o faturamento em 75%; *Reduzir o índice de inadimplência em 30%; *Obter maior lucratividade em 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar promoções mensais; *Conquistar novas parcerias e efetuar ações periodicamente; *Adotar novas formas de pagamento.
<ul style="list-style-type: none"> *Índice de alunos na escola; *Acompanhamento de clientes novos e desistências de curso; *Índice de satisfação dos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumentar a fidelização em 40%; *Aumentar a captação de clientes em 35%; *Atingir um índice de satisfação de 90%. 	<ul style="list-style-type: none"> *Praticar preços competitivos; *Proporcionar aulas e atendimentos diferenciados; *Oferecer qualidade e dinamização; *Avaliar o desempenho através de pesquisa.
<ul style="list-style-type: none"> *Avaliação de acompanhamento dos colaboradores após treinamentos; *Satisfação dos clientes em relação ao atendimento; *Índice de notas atribuídas aos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Atingir um índice de satisfação de 90%. *Alcançar um índice de 40% de novas matriculas mensalmente. *Avaliar os colaboradores mensalmente para acompanhamento das atividades investidas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Adotar um novo sistema de abordagem e captação de clientes. *Realizar constantes treinamentos para capacitação dos colaboradores. *Efetuar pesquisas periódicas com os alunos para atribuição de notas aos servidores.

<ul style="list-style-type: none"> *Índice de motivação e satisfação dos funcionários; *Visão dos clientes em relação as aulas e ferramentas; *Índice de procura e popularidade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Oferecer novos treinamentos regularmente; *Modernizar a escola e implantar novas tecnologias até 2018; *Divulgar o nome da empresa através de anúncios em mídias sociais, TV, colégios, universidades e através da exposição de placas mais visíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar treinamentos para o pessoal; *Avaliar o desempenho dos funcionários em relação aos cursos realizados; *Premiação por produtividade e vendas; *Participação em feiras nacionais e internacionais do ramo para melhorar o conhecimento dos colaboradores; *Melhorar a visualização do nome da empresa.
--	--	--

Conclui-se através deste último painel estratégico que foram analisados os fatores internos e externos à organização e identificou-se indicadores financeiros e não financeiros para indicar as metas de desempenho. Nesta perspectiva abordaram-se os métodos de coleta de dados, as metas almejadas pelo gestor e estabeleceram-se objetivos e propósitos para os processos e novos planejamentos desta empresa, de modo que todos os setores da instituição ficassem envolvidos e correlacionados. Pode-se também citar que a construção do BSC para a Wizard São João proporcionou novas estratégias, indicadores, metas e ações de uma maneira estruturada e organizada, sendo uma ferramenta útil para a gestão e avaliação de desempenho dos processos e atividades da mesma.

3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Através das aulas de Cargos, Salários e Plano de Carreira, obtivemos o ensinamento de que com a implantação de uma remuneração estratégica, juntamente com um bom plano de carreira, é possível conquistar o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador e conseqüentemente da empresa. Ambas são ferramentas impulsionadoras de motivação e resultados positivos na organização, porém são pouco visadas em instituições de pequeno porte, como ocorre na Wizard São João.

As pequenas empresas, que atualmente geram a maior parte dos empregos, muitas vezes carecem de melhor formação organizacional, as mesmas utilizam recursos escassos, não só financeiros, mas principalmente das pessoas, que representam valores inestimáveis dentro das pequenas empresas. Este uso inadequado de recursos gera uma elevada mortalidade empresarial e desmotivação dos funcionários.

A franquia de São João da Boa Vista, por obter um pequeno quadro de colaboradores, não detêm de um plano de cargos e salários bem estruturado, baseando-se apenas no Código Brasileiro de Ocupações para formalização dos cargos e nos aumentos salariais de categoria para definição de acréscimo nas remunerações. Considerando que as organizações atingem níveis mais elevados de qualidade e produtividade quando seus colaboradores estão motivados e envolvidos com os objetivos organizacionais, analisa-se que é necessário a implantação de um plano de cargos e salários na empresa citada.

Somente um bom salário não gera satisfação para os colaboradores, porém, caso exista um programa de plano de cargos e salários, onde o salário é parte integrante deste, o ambiente organizacional torna-se motivador, havendo equilíbrio interno e externo na empresa, obtenção de lucro e atingimento da missão da mesma. Para Chiaveneto (1994) o sistema de remuneração atende algumas funções, tanto para a empresa, quanto para o funcionário.

Para a empresa:

- Atrair e manter pessoas altamente qualificadas;
- Recompensar os serviços prestados como um meio de reconhecer o desempenho passado;
- Motivar desempenho futuro;
- Assegurar equidade do ponto de vista interno e externo;
- Atendimento das normas legais.

Para os funcionários:

- A recompensa proporciona sentimento de segurança;
- A recompensa é fonte de reconhecimento;
- A recompensa serve como objetivo a ser atingido pela pessoa.

Quando uma empresa define uma estratégia de remuneração, escolhendo a melhor forma de remunerar dentro da sua realidade, incentiva o colaborador a estar altamente qualificado na execução de suas atividades, ou seja, estimula o mesmo a alavancar e melhorar seu desempenho dentro da organização, com o intuito de quanto maior for seu resultado, maior poderá ser sua remuneração.

No setor comercial a Wizard atua com o comissionamento, onde através da porcentagem de atingimento da meta o colaborador recebe um valor adicional em seu salário fixo, estimulando estes a vender mais matrículas e impulsionando assim o giro da empresa. Ademais, o gestor cita que realiza uma equiparação salarial com a concorrência e atualmente oferece aos seus servidores uma porcentagem maior do que estes, onde fora constatado que isto realmente procede.

Analisando a estrutura da empresa, é apontado de imediato a necessidade de realizar um plano de carreira. A Wizard Brasil é uma excelente empresa para se obter um plano de carreira, porém, por São João ser uma cidade pequena, não se obtêm esta oportunidade de crescimento, como nas franquias de cidades grandes como São Paulo, Campinas, etc. Porém, a implantação de um plano é fundamental para contribuir com o crescimento dos colaboradores, fazendo com que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade, ela também os motiva na busca de maior competência técnica e na exploração de suas capacidades e é uma maneira de atender o preenchimento de vagas mediante a recrutamento interno, realizando maior integração do colaborador na empresa, por meio da perspectiva do crescimento profissional.

Outro fator que fora analisado, é que a Wizard não realiza contratações de estagiários, o que além de reter gastos, contribuiria para a obtenção de novos talentos. Essas contratações fazem com que as empresas insiram estudantes que desejam iniciar sua carreira profissional, tendo o auxílio de profissionais mais experientes no setor em que irão atuar. Já no âmbito financeiro, conta com menos burocracia e isenção de encargos, fator primordial para pequenas empresas como a Wizard que deseja investir em sua equipe. E também tem a oportunidade realizar o treinamento de um profissional de extremo potencial que poderá se tornar uma peça chave para o negócio depois de formado.

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Através dos ensinamentos obtidos nas aulas de Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, pode-se aprender a real importância de uma correta análise, descrição e especificação de cargos, onde uma vez mal estruturados afeta as práticas do RH, e uma vez corretamente posicionados é possível obter as especificações precisas de cada cargo e os critérios a exigir do ocupante.

Após realizar entrevistas e visitas na empresa Wizard, obteve-se que a mesma possui vinte funcionários com dez cargos diferentes, onde fora levantado o CBO (Código Brasileiro de Ocupações) de cada respectiva ocupação e sua descrição sumária, conforme abaixo:

- **1231-05 - Diretor administrativo: Superintendente administrativo**

Descrição Sumária: Dirigem o fluxo financeiro da empresa; implementam o orçamento empresarial e administram recursos humanos. Controlam patrimônio, suprimentos e logística e supervisionam serviços complementares. Coordenam serviços de contabilidade e controladoria e elaboram planejamento da empresa.

- **2394-05 - Coordenador pedagógico**

Descrição Sumária: Implementam, avaliam, coordenam e planejam o desenvolvimento de projetos pedagógicos/instrucionais nas modalidades de ensino presencial e/ou a distância, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Atuam em cursos acadêmicos e/ou corporativos em todos os níveis de ensino para atender as necessidades dos alunos, acompanhando e avaliando os processos educacionais. Viabilizam o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo entre a comunidade escolar e as associações a ela vinculadas.

- **1423-05 - Gerente comercial**

Descrição Sumária: Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

- **1421-15 - Gerente financeiro**

Descrição Sumária: Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo-se as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

- **5241-05 - Vendedor de serviços**

Descrição Sumária: Vendem produtos e serviços em residências e escritórios; planejam e discutem metas e estratégias de venda. Contatam, visitam e entrevistam clientes; demonstram produtos, avaliam o perfil dos clientes e fecham contratos de vendas. Orientam, informam e visitam clientes no pós-venda; acompanham entrega de produtos, requisitam manutenção de produtos. Relacionam-se com setores da empresa.

- **2346: Professores nas Áreas de Língua e Literatura do Ensino Superior**

- **2346-04** - Professor de língua alemã: Professor de alemão.
- **2346-08** - Professor de língua italiana: Professor de italiano.
- **2346-12** - Professor de língua francesa: Professor de francês.
- **2346-16** - Professor de língua inglesa: Professor de inglês.
- **2346-20** - Professor de língua espanhola: Professor de espanhol.
- **2346-24** - Professor de língua portuguesa: Professor de português.
- **2346-64** - Professor de outras línguas e literaturas.

Descrição Sumária: Ministram aulas, cursos e seminários e realizam pesquisas, nas áreas de linguística e literatura; orientam alunos; realizam atividades pedagógico-administrativas, de avaliação e de qualificação profissional; organizam a produção do conhecimento na área; divulgam conhecimentos científicos; prestam assessoria e consultoria.

- **4131-10 - Auxiliar de contabilidade**

Descrição Sumária: 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.

- **4221-05 - Recepcionista, em geral**

Descrição Sumária: 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.

- **3341-05 - Inspetor de alunos de escola privada.**

Descrição Sumária: Cuidam da segurança do aluno nas dependências e proximidades da escola e durante o transporte escolar. Inspeccionam o comportamento dos alunos no ambiente escolar e durante o transporte escolar. Orientam alunos sobre regras e procedimentos, regimento escolar, cumprimento de horários; ouvem reclamações e analisam fatos. Prestam apoio às atividades acadêmicas; controlam as atividades livres dos alunos, orientando entrada e saída de alunos, fiscalizando espaços de recreação, definindo limites nas atividades livres. Organizam ambiente escolar e providenciam manutenção predial.

- **5143-20 - Faxineiro: Auxiliar de limpeza, Servente de limpeza.**

Descrição Sumária: 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.

Analisando a jornada de trabalho dos colaboradores da empresa, obteve-se que os mesmos possuem uma carga horária de quarenta e quatro horas semanais, agindo conforme o segundo artigo 7º inciso XIII, da Constituição Federal, onde consta que a jornada de trabalho terá a duração de no máximo 08 horas diárias, com o limite de 44 horas semanais, esclarecendo que jornadas menores podem ser fixadas pela Lei, convenções coletivas ou regulamento de empresas.

Fora considerado também a correta escala de professores e horário de aulas ministradas, sendo executados cronogramas corretos de acordo com o Art. 318 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT): “Num mesmo estabelecimento de ensino

não poderá o professor dar, por dia, mais de 4 (quatro) aulas consecutivas, nem mais de 6 (seis), intercaladas".

Averiguou-se que os vendedores de serviços recebem o salário fixo mais a comissão sobre as vendas efetuadas, onde a empresa disponibiliza uma tabela para os mesmos com a porcentagem de acordo com as matrículas realizados no mês e a meta alcançada por estes. A Wizard também possui diversos programas de bonificações e premiações, onde o resultado dos ganhadores geralmente ocorre em convenções com as demais franquias do Brasil.

Os servidores da empresa não dispõem de plano de saúde empresarial e vale refeição, o único benefício que compõe a remuneração dos trabalhadores é a cesta básica no valor de R\$ 163,00 (centro e sessenta e três reais). Também fora analisado que os descontos de Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) e do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) estão sendo contribuídos conforme a legislação vigente.

A empresa não fornece hora extra aos funcionários, sendo realizado e acordado coletivamente com o sindicato o Banco de Horas, sistema de flexibilização da jornada de trabalho diária, de modo a permitir a compensação de horas trabalhadas fora da jornada contratada, vigente a partir da Lei 9.601/1998. Em caso de desligamento sem que tenha ocorrido a compensação das horas extras trabalhadas, o empregado tem direito ao recebimento destas horas, com o acréscimo previsto na convenção ou acordo coletivo, que não poderá ser inferior a 50% da hora normal, conforme prevê artigo 6º, § 3º da Lei referida.

Como sugestão é proposto que a Wizard realize a instalação de um relógio de ponto biométricos para o registro de entrada, almoço e saída de funcionários, uma vez que o mesmo está sendo realizado em folha ponto manual e já os dados biométricos são únicos, por isso, a probabilidade que ocorram fraudes é praticamente nula. Desta forma os empregadores irão controlar com mais facilidade o número de horas trabalhadas, horas a serem compensadas, se o empregado está comparecendo regularmente no trabalho e para o servidor há a garantia de respeito à jornada de trabalho máxima, ao repouso, férias e banco de horas.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Através desta matéria lecionada, obteve-se o conhecimento de que um bom trabalho na área de seleção e retenção de talentos é fundamental para a escolha de um candidato correto e capacitado. Atuar com essas duas ferramentas requer eficiência e organização, evitando assim, um alto índice de giro de pessoas na organização e também gastos desnecessários com funcionários pouco qualificados e demissão e contratação de novos colaboradores regularmente.

Além da capacidade de atrair e reter talentos, o principal desafio em recrutamento e seleção é saber colocar as pessoas certas nos lugares certos, enriquecendo a empresa e também satisfazendo seus funcionários, os contratando para realizar aquilo que eles se identificam. Fora abordado também, que as formas mais comuns de recrutamento é o interno ou externo, onde ambos apresentam vantagens e desvantagens como: custo de realização, motivação dos funcionários, clima organizacional, agilidade no processo, profissionais que já conheçam a cultura da empresa, conquista de novos talentos, etc.

Atualmente, como ocorre na Wizard, o profissional da área administrativa não faz a parte da seleção e retenção de talentos. Com a redução de cargos já não existe mais um profissional para cada função de uma área administrativa, todas estas funções se acumulam em um só profissional. E para não sobrecarregar este único colaborador na empresa, utiliza-se das consultorias de recrutamento e seleção para encontrar novos talentos e orientar na seleção de candidatos potenciais, cabendo ao representante administrativo da organização apenas analisar e escolher o candidato juntamente com o gestor.

Para o recrutamento de candidatos a empresa analisada, após levantar a necessidade de uma nova contratação, utiliza a consultoria da NB Soluções RH e Balcão de Empregos, duas empresas de São João da Boa Vista - SP, que selecionam os candidatos mais qualificados e com perfis semelhantes para a vaga solicitada pela organização.

Após o processo realizado pela consultoria e com os perfis pré selecionados, é efetuado o agendamento de entrevistas. Este processo é realizado na Wizard pelo gestor do setor da nova vaga, onde o mesmo irá conhecer os candidatos, suas últimas experiências profissionais, apresentar a instituição de ensino de idiomas, atribuições do cargo e realizar dinâmicas e testes práticos.

Posteriormente desta primeira entrevista coletiva, o gerente escolhe em média três candidatos que melhor se enquadraram para o perfil da vaga e que atingiram melhores desempenhos nas avaliações, estes irão realizar a entrevista individual com o gestor e também com o diretor da escola, onde irão escolher o melhor candidato e realizar a contratação do mesmo.

Fora constatado que a empresa dispõe de um recrutamento externo disciplinado e organizado, utilizando as principais ferramentas para se obter uma contratação de sucesso. A mesma também utiliza de formulários qualificados para aplicar testes e assim avaliar seus possíveis funcionários nas entrevistas coletivas. E para o recrutamento interno, é analisado o perfil e desempenho dos colaboradores, dando a eles a oportunidade de crescer dentro a instituição de ensino, porém, com a implantação das avaliações de desempenho citadas neste projeto e também com o uso de um plano de carreira, acredita-se que este recrutamento irá progredir e aprimorar-se.

Na parte de retenção de talentos, observou-se que existe um ponto forte na parte comercial da empresa, uma vez que a mesma oferece diversas bonificações para os assessores comerciais. Além da comissão, existem vários programas de incentivo para os servidores, como: viagens exclusivas e *all inclusive* e prêmios, como: *smartphones*, *tablets*, lavadora de roupas, *Xbox 360*, câmera digital *GoPro*, *TV's LED*, *notebook's*, etc., ambos fazem parte do “Wizard Challenge”, ferramenta que além de premiá-los, os retêm na empresa, incentivando-os e motivando-os a alcançarem melhores resultados em seus trabalhos que são altamente reconhecidos. E como sugestão é proposto a realização de ações de bonificações também para os outros setores da empresa, como: pedagógico, administrativo e financeiro, a fim de motivar toda a organização e obter um desempenho significativo em todas as áreas da empresa.

3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nos dias atuais é abundante a complexidade de lidar com pessoas de maneira eficaz, a área de recursos humanos enfrenta diversos desafios no sistema de remuneração, retenção de talentos, avaliação de desempenho, programas de treinamento e desenvolvimento, dentro outros mecanismos. As organizações eficientes possuem de uma sólida estrutura de suporte para isso, onde o desafio sempre irá estar nas mãos do gestor, que detêm de influência direta sobre o seu subordinado. Caso o mesmo não desempenhe um papel eficiente, tudo o que a empresa disponibiliza como mecanismo é enfraquecido, sendo primordial a compreensão que o seu trabalho é lidar com gente.

Durante as preleções de Treinamento e Desenvolvimento, compreendeu-se que a ausência de T&D faz com que a empresa tenha dificuldades para reter profissionais contratados e capacitados e também para alcançar o objetivo almejado para o crescimento da mesma. É raro encontrar no mercado profissionais altamente qualificados, onde muitas vezes se faz necessário aperfeiçoá-los conforme as características da instituição. Analisando a Wizard São João, como uma rede de ensino de idiomas, em uma cidade pequena e com diversos concorrentes, é imprescindível que a mesma obtenha constante inovação em seus trabalhos e com seus colaboradores, oferecendo serviço diferenciado e se destacando das demais escolas.

Constatou-se que a Wizard, disponibiliza de diversos cursos e treinamentos para seus servidores, a fim de instruí-los e também para aumentar seus conhecimentos. Nestes processos ambos terão benefícios, o funcionário estará em constante desenvolvimento, atualizado com as tendências do mercado e ferramentas novas de trabalho e a empresa irá deter de um colaborador hábil, clientes mais satisfeitos e resultados com maior qualidade.

Atualmente, as empresas procuram desenvolver um diferencial frente aos concorrentes e para isso é necessário que seus empregados tenham competência, ou seja, possuam conhecimentos e habilidades para lidar com novos processos e sistemas.

Analisou-se que os principais treinamentos que ocorrem na Wizard, são realizados pela Intranet, nas demais franquias do diretor e em cidades como São Paulo, Guaxupé e Campinas. Suas categorias são abrangentes, iniciando-se pelos cursos de capacitação de um novo profissional inserido na empresa, onde se especifica e leciona cada atribuição do mesmo e também para as áreas comerciais, pedagógicas e

de gente e gestão.

Cursos como: política de segurança; técnicas de seleção; as cinco etapas da seleção de pessoas; marketing digital com foco em vendas; como captar clientes; como contornar objeções; práticas de conduta; liderança e confiança; criando equipes eficazes; personalidade e emoções; o indivíduo na organização, dentro outros, foram vistos sendo realizados pelos colaboradores pela Intranet, onde estes dispõe de uma Universidade Corporativa Online, com atribuições de notas para cada curso, pontuações e até *ranking* entre os colaboradores da Wizard Brasil que melhor se destacaram nos treinamentos.

Nesta Universidade Corporativa, o servidor conta com uma função denominada “Meu Dashboard”, onde são indicadas as notas do mesmo em todos os cursos realizados, quantos ele ainda tem que efetuar, quais foram concluídos, como estão as notas dos demais colaboradores e da rede em geral. Porém, é necessário avaliá-los além dessa ferramenta, sendo proposto uma avaliação antes e depois do treinamento, com o intuito de comparar os resultados e também utilizar indicadores, como: aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, otimização da eficiência, modificação percebida das atitudes e comportamentos, melhoria do clima organizacional, aumento da motivação pessoal e redução do *turn-over*.

Um outro fator que possibilitará melhoria na empresa, é utilizar as avaliações de desempenho, citada neste projeto, para levantamento de necessidades de treinamentos, tendo como diagnóstico quem será treinado e o que deverá ser aprendido. Este levantamento detectará o conjunto de carências e inexperiências do trabalho de determinado colaborador em relação as exigências de seu cargo. Além da avaliação de desempenho, uma forma mais periódica de identificar necessidades de treinamento é realizar um questionário para a identificação do tipo de treinamento que o colaborador necessita.

Para esta empresa realizamos um questionário que poderá ser utilizado para processos operacionais, habilidades necessárias, fases dos processos e melhoria contínua, sendo possível definir os objetivos da ação do treinamento e sua real necessidade, conforme abaixo:

QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

OBJETIVO: Coleta de informações e percepção dos colaboradores sobre o cargo que exerce.

INSTRUÇÕES: *Leia atentamente o conteúdo de cada questão.

*Responda individualmente a cada questão, de forma clara e objetiva.

*As informações fornecidas serão consideradas confidenciais.
*Em caso de dúvidas, fale com o gestor de sua área.
NOME:
CARGO:
1) Qual o cargo que você exerce?
2) Quais são as suas tarefas?
3) Você executa tarefas que não estão diretamente ligadas ao seu cargo? Quais?
4) Você tem apresentado dificuldades em exercer suas tarefas? Quais?
5) Como essas dificuldades poderiam ser solucionadas?
6) Quais os resultados esperados pela direção da empresa, considerando o seu cargo?
7) Você tem conseguido atingir os objetivos do seu cargo?
8) O que você acredita ser necessário para executar bem as suas tarefas?
9) Apresente sugestões para ações preventivas.
10) Indique sugestões de cursos de aperfeiçoamento.

Figura 2: Questionário de levantamento de necessidades.

Verifica-se que a Wizard São João realiza diversos treinamentos para seus colaboradores, porém se a mesma utilizar indicadores para a obtenção de levantamentos de necessidades tanto a priori, fatos que, se ocorrerem, resultarão em necessidades de treinamento, quanto a posteriori, problemas advindos do não atendimento de necessidades de treinamento, atingirá melhores resultados, poupando o tempo de produção dos servidores, que estão realizando cursos que não são de sua área e também economizando no investimento dessa ferramenta.

4 CONCLUSÃO

De acordo com a metodologia adotada, a primeira etapa deste trabalho consistiu na análise da empresa em todos os âmbitos da área de recursos humanos nela presente, a fim de identificar seus pontos positivos e negativos. Através de entrevistas realizadas com o diretor, gestores e demais colaboradores, definiu-se o foco deste projeto em avaliação desempenho, onde possuía mais questões a serem ajustadas e corrigidas.

A Wizard By Pearson de São João da Boa Vista, facilitou para que esse projeto fosse embasado em fatos reais, dando apoio e oportunidade aos estudantes para obtenção de informações precisas e participando de cada item do mesmo. Além de conquistar indicadores de melhorias e construir a ideia de enriquecer cada vez mais a organização, proporcionando um local de trabalho com um bom clima organizacional, motivador e com colaboradores capacitados e entusiasmados com o que exercem.

Para a realização deste trabalho, fora realizado uma proposta de avaliação de desempenho sublime e que causará efeitos positivos na empresa e na obtenção de bons resultados. Utilizou-se para essa implantação a avaliação de 180° e 360°, a fim de familiarizar a organização com essas ferramentas e uma vez conhecidas e compreendido seus resultados benéficos suceder uma avaliação mais completa, esta consiste em identificar indicadores dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, onde através da análise e gerenciamento desses indicadores os processos são melhorados continuamente, buscando o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas, de acordo com as novas necessidades que surgem.

Fora então construído um modelo de avaliação de desempenho que considere indicadores financeiros e não financeiros para apoiar a gestão de uma empresa de ensino de idiomas, uma vez que a mesma só focava em resultados puramente financeiro e não em seu clima organizacional e desempenho comportamental e particular de seus funcionários. Por meio do *balanced scorecard*, originou-se um sistema de avaliação de acordo com os objetivos específicos da Wizard, sendo definido, em conjunto com o diretor, um planejamento estratégico da empresa e, a partir da missão da mesma, obtiveram-se as estratégias da organização e estas foram elencadas em objetivos estratégicos específicos.

Fora diagnosticado que este estabelecimento detém de forte capacitação de seus colaboradores, dando a eles treinamentos, cursos da franquia e os enriquecendo como profissionais. O salário dos mesmos está de acordo, uma vez equiparado as demais

escolas da cidade, sendo também concedido diversos benefícios e bonificações em suas remunerações. É sugerido também que esta corporação realize levantamento de necessidades para treinamentos, a fim de otimizar o tempo de seus funcionários, realize a instalação de um ponto biométrico para acompanhar com precisão a jornada de trabalho e evitar assim futuros passivos trabalhistas e implante um plano de carreira, com o intuito de cativar seus servidores e atingir níveis mais elevados de produtividade na organização.

REFERÊNCIAS

5 modelos de questionário para avaliação de desempenho. Disponível em: <http://blog.convenia.com.br/5-modelos-de-questionario-para-avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 12/03/2017.

Avaliação de desempenho – O que é e como funciona. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 12/03/2017.

Avaliação de Desempenho. Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/avaliacao-de-desempenho>. Acesso em 15/03/2017.

CHIAVENATO, I. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização. São Paulo: Manoele, 2009.

Informação gerencial baseada no balanced scorecard: um estudo em uma distribuidora de combustíveis de Pernambuco. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11252/6648>. Acesso em: 20/04/2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento. 5º Triagem. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Kaplan e Norton na prática. 11º Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>. Acesso em: 25/03/2017.

Planejamento Estratégico Organizacional. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIn02/a08vIn02.pdf>, acesso em: 06/05/2017.

Portal de Revistas Científicas Unicesumar. Disponível em: <http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/revcesumar/article/view/258/927>. Acesso em: 20/04/2017.

Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320562.pdf>. Acesso em: 20/05/2017.

Retenção de Talentos: Considerações de Aspectos Determinantes na Empresa Volvo do Brasil Veículos S/A. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/160/Dissertacao.pdf>. Acesso em 15/04/2017.

Um Estudo sobre os fatores chave na implementação de modelos de medição do desempenho organizacional. Disponível em: http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/v3n3/art07_correia.pdf. Acesso em: 22/04/2017.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA - ASSESSOR COMERCIAL

Nome: _____ **Função:** _____ **Data:** _____

PERGUNTAS

COMENTÁRIOS

Bloco 1 - Informações Pessoais

Idade Local de residência Estado Civil Composição familiar (verificar com quem mora)
Cônjuge exerce alguma atividade Possui casa e/ou veículo próprios
O que gosta de fazer nas horas de folga (Ex.: Esporte / Diversão)
Já trabalhou em alguma escola de Idiomas? Qual?
Você foi indicado por alguém? Quem? Você conhece alguém aqui na empresa? Qual é o grau de parentesco?

Bloco 2 - Formação e Exn. Profissional

Formação Acadêmica e Instituição de ensino
Cargos anteriores Atribuições e responsabilidades exercidas
Motivo da saída dos 2 últimos empregos

Avalie com Notas de 0 a 5, onde 0 é 'Não possui a habilidade' e 5 'Possui a Habilidade Totalmente'

PERGUNTA

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

NOTA

Bloco 3 - Principais Competências

Descreva uma situação que você teve muita dificuldade para convencer alguém.
Discorra uma situação que você sugeriu uma nova ideia aos seus supervisores? Cite exemplo.
Descreva uma situação em que você fixou um objetivo desafiador, difícil de atingir e como fez para consegui-lo com sucesso.
Conte sobre uma meta importante que você planejou alcançar e acabou desistindo e o porquê desta decisão.

Persuasão	
Entusiasmo	
Determinação	
Determinação	

	Relate alguma situação em que você tenha persistido em uma idéia que ninguém acreditava e teve sucesso.	Ousadia	
	Conte uma situação em que você teve todos os motivos para desistir, mas continuou confiante e atingiu o objetivo.	Ambição	
	Conte uma negociação que por maior que tenha sido o seu empenho, não atingiu o objetivo.	Determinação	
	Conte-me sobre uma situação crítica em que você conseguiu prever e ter ações que impedissem um fracasso?	Pró-atividade	
	Conte-me uma situação em que assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte das suas atribuições. Por que?	Pró-atividade	
	Conte alguma situação em que você percebeu que alguém de sua equipe ou cliente, precisava desabafar e ouviu com atenção.	Empatia	
	Descreva uma situação que você teve que defender seu ponto de vista que era diferente dos demais.	Comunicação	
	Total		

PERGUNTA	COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS	NOTA
----------	-------------------------	------

Bloco 4 - Etapa Opcional	Conte a negociação mais difícil que você administrou com sucesso.	Negociação	
	Sobre seu emprego anterior, descreva como você planejava suas atividades diariamente?	Organização	
	Relate alguma situação em que alguma norma ou procedimento, tenha impedido você de realizar um bom atendimento ao cliente.	Disciplina	
	Conte uma mudança que você implementou na área em que atua.	Criatividade	
	Conte sobre uma rotina em seu setor que tenha sido modificada por uma sugestão sua e como foi?	Criatividade	
	Conte alguma dificuldade de relacionamento interno que você viveu, com um líder, par ou colega de equipe. Como terminou?	Relacionamento Interpessoal	
	Conte sobre feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou clientes internos.	Relacionamento Interpessoal	

	Em que situações você demonstrou maior criatividade na sua vida profissional? Cite um exemplo.	Criatividade	
	Fale sobre alguma situação de imprevisto que você tenha lidado com sucesso.	Flexibilidade	
	Fale sobre algum projeto ou algum trabalho que você conseguiu antecipar o prazo de entrega.	Foco no resultado	
	Conte alguma situação em que você foi cobrado por não conseguir cumprir prazos.	Foco no resultado	
	Descreva uma situação em que sua capacidade para suportar a pressão foi testada.	Resistência a pressão	
	Total		
Bloco 5 Projeções pessoais	Ponto Forte Ponto a desenvolver		
	O que você se orgulha de ter feito?		
	Projetos para o futuro		
Bloco 6 Expectativas	O que você espera da função?		
	Qual a sua expectativa em relação a Escola?		
	Porque devemos contratar você?	NOTA FINAL	

Entrevistador:

Assinatura:

(Roteiro de entrevista Wizard para contratação de assessor comercial – 2017).



(Organograma Wizard By Pearson – São João da Boa Vista - 2017).



(Convenção comercial Wizard By Pearson, Março de 2017 – São Paulo - SP).



(Convenção comercial Wizard By Pearson, Março de 2017 – São Paulo - SP).



(Convenção comercial Wizard By Pearson, Março de 2017 – São Paulo - SP).



(Treinamento Wizard By Pearson - Janeiro de 2017, São João da Boa Vista – SP).



(Treinamento na Wizard São João – Fevereiro de 2017, São João da Boa Vista - SP).



(Treinamento na Wizard São João – Abril de 2017, São João da Boa Vista - SP).



(Reunião semanal da área pedagógica – Agosto de 2016, São João da Boa Vista - SP).



(Reunião semanal da área pedagógica – Agosto de 2016, São João da Boa Vista - SP).



(Treinamento Wizard By Pearson, Novembro de 2016 - Guaxupé – MG).