

# UNifeob

## PROJETO INTEGRADO

### ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020



ISSN 1983-6767

**UNIFEOB**

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

**ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**CENÁRIO ATUAL DO RECURSOS HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES**

**TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO**

**VIDRAÇARIA SANTO EXPEDITO**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2020

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**CENÁRIO ATUAL DO RECURSOS HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES**

**TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO**

**VIDRAÇARIA SANTO EXPEDITO**

MÓDULO DE GESTÃO FINANCEIRA

Departamento Pessoal - Prof. Danilo Morais Doval

Cargos, Salários e Plano de Carreira - Prof. Danielle Rodrigues

Avaliação de Desempenho - Prof. José Marcio Carioca

Liderança e Coaching - Prof. Almir Abreu

Seleção e Retenção de Talentos - Prof. Karina Strobel Castillo

Alunos:

Lavínia Vilas Boas Gomes , RA 18000330

Luana Parmezani, RA 18000099

Noély Vitória Lopes Pedro, RA 18000846

Paulo Octávio Teixeira , RA 18001030

Rafaela Monteiro Zani, RA 18000516

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2020

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>6</b>
<b>3 PROJETO INTERDISCIPLINAR</b>	<b>7</b>
<b>3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>7</b>
<b>3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA</b>	<b>11</b>
<b>3.3 DEPARTAMENTO PESSOAL</b>	<b>15</b>
<b>3.3.1 Políticas de Remuneração da empresa</b>	<b>23</b>
3.3.1.1 Remuneração funcional:	23
3.3.1.2 Remuneração por habilidades	23
3.3.1.3 Gratificações	24
3.3.1.4 Décimo Terceiro:	24
3.3.1.5 Férias	24
3.3.1.6 Horas Extras	25
<b>3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS</b>	<b>26</b>
<b>3.5 LIDERANÇA E COACHING</b>	<b>31</b>
<b>4 CONCLUSÃO</b>	<b>35</b>
<b>5 REFERÊNCIAS</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem por finalidade avaliar como é feito a gestão de pessoal na empresa Vidraçaria Santo Expedito, localizada no interior do estado de São Paulo e prestar uma consultoria indicando melhorias que podem ser feitas.

Para o desenvolvimento, contamos com o aprendizado de cinco importantes unidades de estudo do sexto módulo: Avaliação de Desempenho que é uma ferramenta do processo de gestão que mensura dados analisados na avaliação por competências. Cargos, Salários e Plano de Carreira, onde traçamos mapeamentos de cargo, direcionamento de um plano de carreira, e a questão da pesquisa salarial. Departamento pessoal onde abordamos o tema da CBO (Sistema Brasileiro de Ocupações) e as funções de cada cargo, políticas de remuneração, férias, décimo terceiro, e horas extras e leis e cálculos trabalhistas. Seleção e Retenção de Talentos com o objetivo de criar processo de recrutamento e seleção, também aborda sobre o sistema de seleção adotado pela empresa, como é a entrevista e as dinâmicas realizadas durante. E por último, Liderança e Coaching que tem o intuito de aplicar treinamentos para cada vez mais desenvolver competências.

## **2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa escolhida para o estudo deste módulo é a Vidraçaria Santo Expedito com a razão social - Vidraçaria Micheletto e Silva LTDA, com o CNPJ 13.824.811/0001-59, situa-se na cidade de Vargem Grande do Sul e possui dois endereços comerciais, sendo eles: Rua Capitão Belarmino Rodrigues Peres, 474 - Centro e Rua dos Paulistas 177 - Jardim Iracema. Fundada em 2012 por Claudia Micheletto da Silva, atualmente conta com 7 colaboradores e atua no varejo e colocação de vidros comuns e temperados, espelhos, acrílicos, box, molduras, divisórias e forro PVC, operando em Vargem Grande do Sul e região, atendendo a todo tipo de público, tendo como principais fornecedores as empresas: Real Vidros, União Alumínio, Cristais São João e Alglass. Seus concorrentes são Vidraçaria Santa Terezinha, Vidrolar e Vidraçaria Nossa Senhora Aparecida.

### **3 PROJETO INTERDISCIPLINAR**

#### **3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Quando se fala em avaliação de desempenho vale destacar a diferença entre avaliação e gestão do desempenho. A gestão do desempenho consiste em uma ação contínua que engloba diversos processos, ou seja, o processo de definir e alinhar expectativas para o trabalho, acompanhar a performance, avaliar resultados e implantar ações de melhoria e desenvolvimento.

Já a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta do processo de gestão, seu objetivo é mensurar os dados analisados. É altamente recomendável que a avaliação de desempenho seja usada no processo de gestão, já que ela traz objetividade para esse gerenciamento. Uma questão importante da avaliação de desempenho é a sua periodicidade. É importante que ela seja reaplicada de tempos em tempos. Esse período pode ser de três meses, um semestre ou um ano, a depender das necessidades e condições da sua organização.

É de extrema importância saber a diferença entre gestão do desempenho e avaliação do desempenho, pois pode gerar grandes falhas na prática dependendo do resultado final que cada organização busca, o ideal é que as empresas pratiquem a gestão do desempenho, pois não é recomendado avaliar o indivíduo sem alinhar com o mesmo o que tem que ser feito e o resultado final esperado, e também sem o acompanhamento no dia a dia no ambiente de trabalho, para sanar possíveis dúvidas. Por fim após a coleta dos dados individuais da avaliação dos colaboradores, é necessário traçar um plano de ação para possíveis melhorias, com o comprometimento de ambas as partes para melhorar a performance através de ações.

Abordando a empresa do projeto, é uma microempresa localizada na cidade de Vargem Grande do Sul interior de São Paulo onde atua no ramo de vidros, atualmente conta com 7 colaboradores e não pratica nenhum tipo de avaliação ou gestão do desempenho, a idéia é apresentar uma proposta de implementação desse sistema para o proprietário, fazendo ele entender que esse processo vai melhorar muito o rendimento de seus colaboradores.

Primeiramente é necessário o gestor alinhar com o colaborador se ele tem consciência do que deve ser feito e também do resultado que se espera, é fundamental que isso seja acordado entre as partes através de reunião. Logo após designar o líder do setor para acompanhar atentamente o andamento das atividades do liderado, observando se está sendo feito da maneira correta e também solucionando possíveis dúvidas.

Bom chegou o momento de aplicação da avaliação de desempenho:

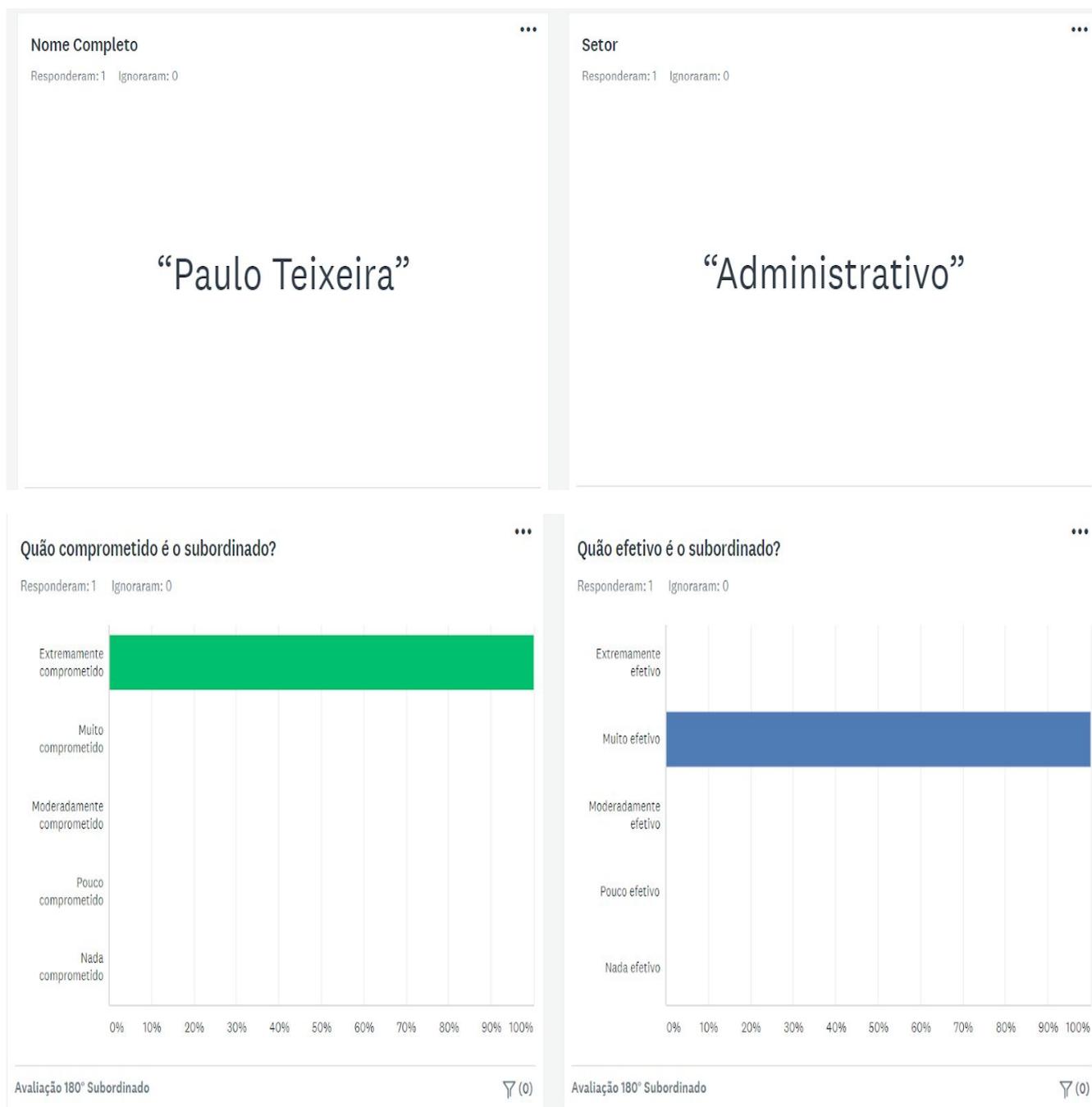
1ª etapa: a proposta é aplicar a avaliação 180º graus com foco em competências, é necessário que o gestor esteja capacitado para aplicação dessa avaliação, o colaborador também vai realizar a avaliação do seu gestor.

2ª etapa: após isso, é necessário definir as competências que vão ser avaliadas como por exemplo, trabalho em equipe, comunicação e empatia, para auxílio será utilizado a ferramenta survey monkey, onde é possível elaborar questionários de avaliação e até mesmo contar com modelos já definidos, a avaliação será aplicada mensalmente para se obter um retorno rápido dos resultados.

3ª etapa: Será aplicada nos setores administrativos e de produção, serão onze perguntas de múltipla escolha e uma dissertativa com um tempo máximo de 30 minutos para resposta do questionário

4ª etapa: Por fim a coleta dos resultados, onde vai ser possível traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador se necessário, como por exemplo em forma de treinamentos e capacitações técnicas e comportamentais.

Através da plataforma survey monkey é possível enviar o link da avaliação para o indivíduo ou até mesmo enviar através do email, é possível ver de forma detalhada todos os resultados obtidos dos questionários podendo ser transformados em gráficos para uma visualização mais intuitiva, podendo ser utilizado até mesmo para ser visualizado pelo colaborador na hora de repasse do feedback, e já com uma perspectiva traçada de como vai ser desenvolvida as competências que estão em baixa e qual o prazo estabelecido para o liderado passar por capacitações por exemplo e também quando ele vai ser avaliado novamente. Abaixo temos um exemplo de como o gestor recebe os resultados:



Avaliação 180° Subordinado. **Survey Monkey**. Disponível em:  
<https://pt.surveymonkey.com/r/8MVHQ7Y>. Acesso em 22 out. 2020

Avaliação 180° Superior Imediato. **Survey Monkey**. Disponível em:  
<https://pt.surveymonkey.com/r/833YD3V>. Acesso em 22 out. 2020

Entenda a diferença entre gestão de desempenho e avaliação de desempenho.

**Blog** **Sólides**, ago, 2020. Disponível em:

<https://blog.solides.com.br/gestao-de-desempenho-e-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso

em: 22 out .2020

### **3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA**

Por se tratar de uma micro empresa, não existe atualmente nenhum tipo de metodologia relacionado a carreiras ou algo do tipo, ou seja, os colaboradores não têm a oportunidade de traçar uma trajetória dentro da organização, isso se deve justamente pelo fato de a empresa não dispor de recursos financeiros para contratar uma consultoria especializada ou talvez o proprietário não investir em capacitação, ou até mesmo se capacitar para tal estudo.

Analisando essas circunstâncias, o grande desafio é propor uma mudança de filosofia juntamente com o dono da organização, fazer com que ele acredite que a implementação de carreiras e remuneração dentro da empresa possa render grandes frutos para ser colhido em um futuro próximo, valorizando todos os elementos dentro da empresa, impulsionando a motivação consequentemente melhorando a produtividade, pois um colaborador que se sente acolhido e importante para a organização, tende a entregar o máximo de sua performance.

Trabalhando com base nisso, vamos entregar uma proposta de começar a utilizar um mapeamento de cargos para dessa maneira ter um norte sobre o direcionamento de carreiras dentro da empresa, descobrir se algum colaborador está executando atividades complexas que não condizem com seu cargo. Para aprofundar nessa questão, vamos trabalhar com base no mapeamento de cargo da colaboradora Rafaela Monteiro Zani que atualmente ocupa o cargo de Balconista.

## Formulário de Descrição de Cargo

<b>Cargo:</b>	BALCONISTA	<b>Nome do profissional:</b>	RAFAELA MONTEIRO ZANI
<b>Cargo do Superior Imediato:</b>	CHEFE	<b>Nome do Superior:</b>	SERGIO
<b>Divisão   Departamento:</b>	FINANCEIRO, VENDAS, COMPRAS, ORÇAMENTO, ATENDIMENTO, ORDENAR SERVIÇOS.	<b>Unidade:</b>	VARGEM GRANDE DO SUL
<b>Missão do Cargo:</b>			
TRABALHAR PARA ENTREGAR RESULTADOS CONCRETOS, SERVIR AO PRÓXIMO E BUSCAR CRESCIMENTO PROFISSIONAL.			
<b>Atribuições Essenciais:</b>			
<p>ORDENAR SERVIÇOS AOS FUNCIONÁRIOS – OLHAR QUAIS SERVIÇOS ESTÃO MARCADOS NA AGENDA, COMUNICAR O CLIENTE, PASSAR PARA O FUNCIONÁRIO, FAZER NOTINHA MANUAL COM NOME, ENDEREÇO E VALOR.</p> <p>PASSAR ENDEREÇOS PARA O MEDIDOR MEDIR – ANOTANDO NO CADERNO DO BAIRRO O ENDEREÇO, NOME E TELEFONE.</p> <p>FAZER PREÇOS – CALCULAR PREÇO DOS PRODUTOS CONFORME A MEDIDA E OS MATERIAIS QUE SERÃO USADOS.</p> <p>PASSAR ORÇAMENTOS – FAZER DESENHO, ADICIONAR A PESSOA NO WHATS E MANDAR O ORÇAMENTO, OU NO CASO SE FOR PRECISO, LIGAR.</p> <p>NO CASO DE FECHAMENTO, PASSAR PEDIDO PARA PRODUÇÃO – NO CASO DE FECHAMENTO, ANOTAR NA PLANILHA OS DADOS DO CLIENTE, FAZER O DESENHO COM AS MEDIDAS E CORES TUDO CERTO E LEVAR ATÉ A PRANCHETA "CORTE".</p> <p>COMPRAR MATERIAIS – VERIFICAR O QUE ESTÁ FALTANDO E FAZER O PEDIDO VIA WHATS PARA OS FORCENEDORES.</p> <p>COBRANÇA – VERIFICAR NOTAS VENCIDAS E COBRAR O CLIENTE, PREFERENCIALMENTE VIA WHATS.</p> <p>EMITIR NF, ENTRAR NO SISTEMA E COLOCAR OS DADOS DA PESSOA PARA A EMISSÃO.</p> <p>ATENDER – ATENDER TODAS AS PESSOAS QUE CHEGAREM E RESOLVER O PROBLEMA DELA, OU FORNECER INFORMAÇÕES PRECISAS.</p> <p>ETIQUETAR – FAZER ETIQUETA DOS VIDROS QUE VÃO PARA A TEMPERA, ESCREVER NOME DA EMPRESA, TAMANHO E NOME DO CLIENTE.</p> <p>RECIBO – RECEBER VALORES DOS SERVIÇOS FEITOS DE QUEM FOR PAGAR NO LOCAL E ANOTAR NO FLUXO DE CAIXA.</p> <p>ANOTAR NO FLUXO A ENTRADA DIÁRIA E SAIDA – ANOTAR NO EXCEL, BOLETOS QUE VAI VENCER, NO MÊS CERTO E CHEQUES QUE VÃO CAIR.</p>			
<b>Indicadores de Performance:</b>			
ATENÇÃO REDOBRADA PARA COLOCAR SERVIÇOS PARA EXECULTAR POIS NÃO PODE ERRAR AS MEDIDAS, GERA PREJUIZO, ASSIM COMO NÃO ERRAR NA COR DO VIDRO, NOS FUROS. ATENÇÃO REDOBRADA PARA NÃO PASSAR ENDEREÇO ERRADO DO SERVIÇO A SER REALIZADO, GERARIA ATRASO DE SERVIÇOS, ASSIM COMO PRESTAR ATENÇÃO NO NUMERO DE CELULAR DO CLIENTE, POIS SE ERRAR FICA DIFÍCIL SE COMUNICAR COM ELE E O MESMO PODE ACHAR QUE NÃO DEMOS ATENÇÃO PARA ELE.			
<b>Formação e Experiência:</b>		<b>Habilidades</b>	
FORMAÇÃO EM ADM OU CURSANDO ADM EXPERIENCIA EM AUXILIAR ADMINISTRATIVO		CONHECIMENTO SOBRE A COR DOS VIDROS, TIPO DE VIDROS, FERRAGENS,EXPESSURA.	
		<b>Valores e Comportamentos</b>	
		RESPONSABILIDADE, ATENÇÃO, HONESTIDADE, SABER NEGOCIAR	

## Formulário de Descrição de Cargo

**Outras informações:** A EMPRESA ME DEU OPORTUNIDADE DO MEU PRIMEIRO EMPREGO, ONDE A REMUNERAÇÃO ME AJUDA A PAGAR A FACULDADE, GOSTO DA CONFIANÇA QUE DEPOSITAM EM MIM. OS MEUS SUPERIORES ME AJUDAM SEMPRE QUANDO PRECISO EM TUDO, ME AJUDARAM A COMPRAR MINHA PRIMEIRA MOTO, SOU ETERNAMENTE GRATA POR TUDO.

**PONTUAÇÃO DO CARGO:**  
 FORMAÇÃO ACADEMICA – 40  
 EXPERIENCIA – 1 A 2 ANOS – 40  
 COMPLEXIDADE – 300  
 IMPACTO NOS RESULTADOS – 300  
 INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS – 200  
 TOTAL 880

Analisando e comparando o cargo de balconista com, foi constatado que muitas atribuições condizem com o que está expresso na CBO, exceto o fato da tomada de decisões. A colaboradora está constantemente tomando decisões importantes que interfere diretamente no funcionamento do negócio, outro quesito que pesa a favor é o tempo de serviço prestado, são 7 anos de dedicação para a empresa.

Atualmente pela complexidade de algumas funções da colaboradora e também pelos anos dedicados à empresa, o mais adequado seria a mudança para um cargo de assistente administrativo sênior com reajuste na remuneração com possibilidade de crescer na organização, já que Rafaela está cursando a faculdade de Administração de Empresas, onde o próximo passo poderia ser no mínimo o cargo de analista administrativo, e o recomendado sub gerente de loja.

Realizamos pesquisas salariais para se situar de quanto um profissional desses dois cargos é remunerado no interior de São Paulo, de acordo com o site “Salário” o cargo de analista administrativo tem um piso de R\$ 1.447,75 podendo chegar a um teto de R\$ 2.785,83. Já o cargo de subgerente de loja, tem o piso de R\$ 2.298,78 chegando a um teto de 4.133,20, vale ressaltar que a grande São Paulo remunera uma porcentagem de 20% a 30% maior em comparação com os outros estados brasileiros. A recomendação é que o ajuste de cargo e remuneração da colaboradora Rafaela seja feito.

Muitas pessoas podem achar isso uma visão superficial, onde não está se levando em consideração a questão financeira da empresa, mais importante que isso é ter uma valorização do ser humano que está dedicado a fazer com que a empresa continue sempre em evolução, e como já dito anteriormente um colaborador feliz e motivado no ambiente de trabalho, tende a produzir muito mais e gerar mais resultados para a empresa. Outra questão são as metas que a empresa poderia implementar, como por exemplo metas de vendas no mês, pedidos e etc, recompensando o colaborador com gratificações impulsionando ainda mais a motivação, o gasto financeiro que a empresa tem com essas ações, pode ter um retorno de até 3 vezes mais.

Existem mais alguns casos semelhantes ao da colaboradora Rafaela, a proposta é o reajuste desses outros indivíduos também pra evitar um mal estar no ambiente de trabalho.

A empresa também precisa passar por uma hierarquização de cargos para definir a importância de cada um pois ocorre cargos semelhantes mais que um indivíduo efetua tarefas mais complexas que o outro, e também realizar uma pesquisa salarial profunda para praticar uma remuneração justa.

Consulta Cargos e Salários. **Salário.** Disponível em: [Salario.com.br - Cargos e Salários do Mercado de Trabalho](http://Salario.com.br - Cargos e Salários do Mercado de Trabalho). Acesso em 22 out. 2020

### 3.3 DEPARTAMENTO PESSOAL

Na vidraçaria Santo Expedito foi evidenciado os seguintes cargos abaixo:

Cargos dos funcionários:

Colaborador: 1

Cargo atual: (CBO: 5211-10) - Balconista

CBO correto: (7522-10) - Cortador de Vidros

Conforme o site do ministério do trabalho, as atividades exercidas por este seria:

- Consultor de vendas, operador de vendas, vendedor no comércio de mercadorias, vendedor interno.
- Controlar entrada e saída de mercadorias, listar mercadorias para reposição, requisitar mercadorias, receber mercadorias, registrar entrada e saída de mercadorias.
- Expõem mercadorias nos pontos de venda, definindo o local para exposição, zelando pela limpeza do ponto de exposição.
- Promove a venda de produtos, pesquisa preço no mercado, abastece os pontos de venda. Demonstra produtos, descreve as qualidades e vantagens, fornece brindes. Prepara mercadorias para venda.
- Vende produtos, cadastra clientes, informe preços e formas de pagamentos, identifica as necessidades do cliente, apresentar produtos.
- Atender clientes, orçar produtos para clientes, abordar clientes, realizar televendas.
- Alertar cliente sobre riscos, manusear objetos cortantes. Informar o cliente sobre a entrega do produto, contatar cliente para eventuais cobranças, emitir pedidos, notas ou cupons fiscais.
- Demonstrar competências pessoais.

Atividades exercidas:

- Planejamento de atividades de corte e acabamento dos vidros.

- Corte, lapidação e furação de vidros.
- Requisitar matérias primas, estocar matérias primas em local apropriado.
- Preparar máquinas e equipamentos.
- Separar cacos de vidro para reciclagem.
- Transportes de vidro até o caminhão.

Constatamos que o cargo atual não corresponde às atividades exercidas, e está totalmente equivocado, o cargo que se adequaria seria o Cargo de cortador de vidros (CBO 7522-10):

- Cortador de vidro, cristaleira (corte de vidros), operador de máquina de corte, traçador de vidros.
- Planeja as atividades de corte e acabamento dos vidros. Analisar informações das áreas de interface.
- Sequenciar atividades de trabalho. Selecionar ferramentas manuais de trabalho. Requisitar matérias-primas.
- Planejar atividades de corte e acabamentos de vidros e cristais. Estocar matérias-primas em locais apropriados.
- Avaliar condições operacionais de máquinas e equipamentos. Realizar manutenção primária em máquinas e equipamentos. Preparar máquinas e equipamentos. Informar sobre desempenho de máquinas e equipamentos para o turno posterior.
- Preparar vidros e cristais para movimentação na linha de produção. Sugerir implementações em processos.
- Inspecionar matérias-primas e produtos. Classificar matérias-primas e produtos de acordo com especificações. Identificar causas de não-conformidades. Identificar necessidade de manutenção corretiva em máquinas e equipamentos.
- Controlar processos de corte e acabamento em vidros. Corrigir anomalias no processo. Produzir conforme especificações. Emitir relatórios e boletins de produção.
- Selecionar ferramentas de corte. Posicionar peças de vidro na mesa de corte. Transferir molde para corte.

- Utilizar softwares específicos para corte de vidros e cristais de óptica. Cortar vidros. Traçar cortes. Cortar peças de vidro e cristal.
- Monitorar operações de corte em máquinas. Destacar partes excedentes das peças. Separar sobras de material para reciclagem.
- Interpretar procedimentos de segurança. Avaliar condições de uso dos equipamentos de proteção individual (epi). Utilizar epi. Operar equipamentos de acordo com as especificações técnicas. Desligar equipamentos em situações de emergência. Comunicar sobre condições de riscos. Transportar matérias-primas e produtos de vidro e cristal de acordo com especificações.

Colaboradores: 2 e 3

Cargo atual: (CBO: 5211-10) - Balconista

CBO correto: (7163-05) - Vidraceiro

Conforme o site do ministério do trabalho, as atividades exercidas por este seria:

- Consultor de vendas, operador de vendas, vendedor no comércio de mercadorias, vendedor interno.
- Controlar entrada e saída de mercadorias, listar mercadorias para reposição, requisitar mercadorias, receber mercadorias, registrar entrada e saída de mercadorias.
- Expõem mercadorias nos pontos de venda, definindo o local para exposição, zelando pela limpeza do ponto de exposição.
- Promove a venda de produtos, pesquisa preço no mercado, abastece os pontos de venda. Demonstra produtos, descreve as qualidades e vantagens, fornece brindes. Prepara mercadorias para venda.
- Vende produtos, cadastra clientes, informe preços e formas de pagamentos, identifica as necessidades do cliente, apresentar produtos.
- Atender clientes, orçar produtos para clientes, abordar clientes, realizar tele vendas.

- Alertar cliente sobre riscos, manusear objetos cortantes. Informar o cliente sobre a entrega do produto, contatar cliente para eventuais cobranças, emitir pedidos, notas ou cupons fiscais.
- Demonstrar competências pessoais.

Atividades exercidas:

- Preparo de materiais, corte de alumínios.
- Separação de fechaduras e peças.
- Carregamento do carro com os itens para montagem.
- Trocar brocas de furadeira. Dimensionar espaços para instalações. Ajustar vidros com material específico (bastão, borracha e massa).
- Montagem e colocação de vidros temperados (portas, janelas, basculantes, box, fixos, etc). Colocação de espelhos.

Constatamos que o cargo atual não corresponde às atividades exercidas, e está totalmente equivocado, o cargo que se adequaria seria no Cargo de Vidraceiro CBO (7163-05).

- Cortador de vidros.
- Montador de vidros, vidraceiro, vidraceiro colocador de vidros.
- Montar mesas de corte.
- Forrar mesas de corte com carpete. Lubrificar diamantes. Trocar discos da lixadeira. Encaixar o baguele no local de instalação.
- Ajustar vidros com material específico (bastão, borracha e massa). Instalar vidros.
- Preparar massas para junção de vidros.
- Interpretar as dimensões e os desenhos do projeto de instalações.
- Conferir medidas (nivelamento e prumo) de locais de instalações.
- Ajustar vidros de acordo com nivelamento.
- Selecionar ferragens.

Colaborador: 4, 5 e 6

Cargo: (CBO: 7163-05) Vidraceiro

Conforme o site do ministério do trabalho, as atividades exercidas por este seria:

- Cortador de vidros.
- Montador de vidros, vidraceiro, vidraceiro colocador de vidros.
- Montar mesas de corte.
- Forrar mesas de corte com carpete. Lubrificar diamantes. Trocar discos de lixadeira.
- Encaixar o baguete no local de instalação.
- Ajustar vidros com material específico (bastão, borracha e massa). Instalar vidros.
- Preparar massas para junção de vidros.
- Interpretar as dimensões e os desenhos do projeto de instalações.
- Conferir medidas (nivelamento e prumo) de locais de instalações.
- Ajustar vidros de acordo com nivelamento.
- Selecionar ferragens.

Atividades exercidas:

- Preparo de materiais, corte de alumínios, separação de fechaduras e peças.
- Carregamento do carro com os itens para montagem.
- Dimensionar espaços para instalações.
- Ajustar vidros com material específico (bastão, borracha e massa).
- Montagem e colocação de vidros temperados (portas, janelas, basculantes, box, fixos, etc).
- Conferir medidas (nivelamento e prumo) de locais de instalações. .

Constatamos que cargo atual corresponde às atividades exercidas pelo funcionário, apenas o carregamento do carro não é mencionado no site como atividades exercidas pelo cargo, porém não acaba sendo uma função a mais segundo os colaboradores pois faz parte do trabalho dos vidraceiros.

Colaboradora: 7

Cargo atual: (CBO: 5211-10) - Balconista

CBO correto (CBO: 1414-15) - Subgerente de loja (operações comerciais).

Conforme o site do ministério do trabalho, as atividades exercidas por este seria:

- Consultor de vendas, operador de vendas, vendedor no comércio de mercadorias, vendedor interno.
- Controlar entrada e saída de mercadorias, listar mercadorias para reposição, requisitar mercadorias, receber mercadorias, registrar entrada e saída de mercadorias.
- Expõem mercadorias nos pontos de venda, definindo o local para exposição, zelando pela limpeza do ponto de exposição.
- Promove a venda de produtos, pesquisa preço no mercado, abastece os pontos de venda. Demonstra produtos, descreve as qualidades e vantagens, fornece brindes. Prepara mercadorias para venda.
- Vende produtos, cadastra clientes, informe preços e formas de pagamentos, identifica as necessidades do cliente, apresentar produtos.
- Atender clientes, orçar produtos para clientes, abordar clientes, realizar televendas.
- Alertar cliente sobre riscos, manusear objetos cortantes.
- Informar o cliente sobre a entrega do produto, contatar cliente para eventuais cobranças, emitir pedidos, notas ou cupons fiscais.
- Demonstrar competências pessoais.

Atividades exercidas:

- Planejamento e organização de serviços, ordenação de serviços.
- Distribuição de tarefas.
- Orçamento e passagem de orçamento via whatsApp.
- Informar sobre formas de pagamento e negociação de compras.
- Vendas, demonstração de produtos, auxilio na escolha do vidro que melhor se adapta ao cliente.
- Controle de estoque.
- Listar mercadorias para reposição.
- Cotação com fornecedores.

- Compra de materiais.
- Recebimento de mercadorias.
- Cobrança de devedores.
- Emissão de boleto e nota fiscal.
- Anotação de serviços a serem medidos.
- Fluxo de caixa.
- Desenho de serviços a serem feitos para a produção.
- Pagamento de fornecedores.
- Resolução de problemas e reclamações de clientes.
- Controle de inadimplência
- Instruir subordinados.

Constatamos que a colaboradora 7 exerce algumas atividades a mais, como: planejamento, organização e ordenação de serviços, passagem de orçamento via WhatsApp, pagamento de fornecedores, anotação de serviços a serem medidos, controle de inadimplência, fluxo de caixa, negociação de compras, instrução de subordinados e desenho de serviços a serem feitos, e esta funcionária atua com todos esses serviços há sete anos, ela toma decisões e resolve problemas da empresa, tendo autonomia para a realização de todas as suas funções. Com base nessas informações podemos notar que há um desvio de função.

Recomendamos que seja realocada , como: Subgerente de loja (operações comerciais) (CBO: 1414-15), que desempenha as seguintes funções

- Negociar preços e condições de pagamento
- Fazer orçamentos, orientar clientes
- Encaminhar mercadorias para conserto, reparo e troca
- Atender as clientes
- Supervisionar os serviços de reparação e consertos
- Resolver reclamações de clientes
- Pesquisar a satisfação dos clientes
- Definir planos operacionais (funcionamento do estabelecimento)
- Averiguar comportamento dos concorrentes

- Definir perfil do consumidor final
- Planejar compras e locações
- Planejar promoção de venda de mercadorias e serviços
- Definir metas e indicadores (volume de vendas, inadimplência, custos, qualidade)
- Revisar planos (vendas, promoções, investimentos, expansão)
- Definir estratégias de
- Planejar o envio de mercadorias para assistência técnica
- Delegar atribuições
- Instruir subordinados
- Informar funcionários sobre seus desempenhos
- Realizar reuniões com a equipe
- Cobrar resultados
- Administrar conflitos entre funcionários
- Administrar absenteísmo (faltas, licenças, afastamentos)
- Administrar horas trabalhadas, horas
- Estabelecer roteiros e áreas de atendimento
- Identificar necessidade de contratação de pessoal
- Estruturar equipes de trabalho
- Implantar técnicas de vendas
- Captar recursos
- Propor compra de novos itens, gerir compras, gerir custos
- Recepcionar mercadorias
- Gerir estoques
- Otimizar o espaço físico da loja (modulação
- Autorizar pagamentos e recebimentos
- Acompanhar rotinas administrativas
- Acompanhar a execução orçamentária
- Liberar mercadorias para entrega
- Cooperar na definição de projetos
- Designar equipe para projeto
- Monitorar o andamento de projetos

- Contratar
- Gerenciar contratos de serviços
- Qualificar fornecedores
- Divulgar mercadorias e serviços
- Colaborar na definição de epi
- Zelar pela organização do local de trabalho
- Ordenar o descarte de resíduos, sucatas e materiais

Obs: Devido ao desvio de função, a funcionária tem o direito de receber um adicional por acúmulo de função no montante de 40% do salário, por acumular funções que não estão descritas na CBO.

### **3.3.1 Políticas de Remuneração da empresa**

Do período de contratação até o funcionário ganhar experiência no cargo, o que varia de 1 a 2 anos, é adotada a seguinte remuneração:

#### **3.3.1.1 Remuneração funcional:**

Varia de acordo com as condições financeiras da empresa e da remuneração praticada pelo mercado.

Quando ele ganhou a experiência e habilidades, acontece a:

#### **3.3.1.2 Remuneração por habilidades**

O reajuste salarial está vinculado ao aperfeiçoamento das habilidades profissionais e sua aplicação nos projetos da empresa.

Obs. Nenhum salário na empresa é compatível ao do holerite, sempre pagam mais. O salário é pago todo dia primeiro do mês, diretamente para o funcionário.

### **3.3.1.3 Gratificações**

Há um único funcionário na empresa que além do salário, recebe comissão por serviços feitos, mesmo de serviços que não foi ele que fez, lembrando que a pessoa que vende não recebe comissão por vendas feitas. Orientamos que seja adequado a gratificação para o colaborador que também efetua a venda.

### **3.3.1.4 Décimo Terceiro:**

As parcelas do décimo terceiro salário começam a ser pagas no mês de agosto e acabam em dezembro, igualmente a todos os funcionários. Uma observação importante: todos os funcionários recebem o valor do 13 salário cheio, sem os descontos de encargos.

A política de pagamento da empresa está inadequada, sabendo que o décimo terceiro salário pode ser dividido em 2 parcelas sendo a primeira que vai de 01 de fevereiro até 30 de novembro e a segunda até o dia 20 de dezembro e somente a segunda incide impostos de INSS, FGTS e IRRF, é necessária uma programação durante o ano para quitar todos os valores de forma tranquila.

Uma possibilidade interessante seria o provisionamento do valor de 1/12 avos por mês, por parte da empresa incluindo os encargos, com isso o empregador terá tranquilidade para efetuar o pagamento, evitando possíveis “surpresas” desagradáveis no fim do ano.

### **3.3.1.5 Férias**

As férias são concedidas aos trabalhadores sempre que acaba o período concessivo, porém a maior parte dos colaboradores vendem  $\frac{1}{3}$  das férias e os 20 dias restantes dividem em dois períodos: 10 dias no mês de gozação das férias e 10 dias em algum mês do ano que o empregado preferir. Quem opta por não vender costuma dividir em dois períodos também.

### 3.3.1.6 Horas Extras

Em algumas épocas de mais movimento (principalmente na pandemia), alguns funcionários fazem hora extra no sábado (o horário normal de trabalho no sábado é até as 11 horas), porém na maioria das vezes ultrapassam 2 horas, e chegam a fazer até 4 horas. É pago a remuneração no mesmo dia, com os 50% acrescidos no valor da hora normal. Constatação: Se a empresa precisa de tantas horas extras a mais, o correto seria contratar mais funcionários para cobrir a demanda, pois além de ter que pagar a hora com 50% a mais nas horas extras, terá problemas na justiça com os funcionários e gerará passivos trabalhistas. É recomendado que o empregador ajuste as horas extras também no holerite para evitar essa questão dos passivos trabalhistas.

Classificação Brasileira de Ocupações. **CBO Ministério do Trabalho**. Disponível em: <http://cbo.maisemprego.mte.gov.br/cbsite/pages/home.jsf> Acesso em 18 set. 2020

Políticas de Remuneração da Empresa. **BWG**, jan. 2020. Disponível em: <https://www.bwg.com.br/politica-de-remuneracao/> Acesso em 18 set. 2020

### 3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Atualmente a Vidraçaria Santo Expedito contrata profissionais através da Associação Comercial e Industrial de Vargem Grande do Sul ou por meio de networking, por se tratar de uma empresa pequena alguns funcionários indicam conhecidos, e assim eles são contratados.

Pelo fato de muitas pessoas procurarem a Associação em busca de oportunidades de trabalho, quando a empresa precisa contratar, ela entra em contato com a Associação Comercial e Industrial, e eles indicam um profissional que mais se adequa ao perfil procurado, depois de feita a seleção, agendam um dia para irem até a empresa realizar uma entrevista técnica simples. Porém nunca acharam um profissional que foi vidraceiro, e nem secretária com experiência em vidraçaria, é preciso dar treinamento para a maioria dos contratados, eles levam cerca de 1 a 2 anos para adquirir experiência.

Como dito acima, é realizada a entrevista técnica simples, então não há provas ou testes que são aplicados na entrevista, não há dinâmicas em grupo também, apenas uma breve conversa, pois a empresa acredita que não é um cargo com alta complexidade.

Não há recrutamento interno na empresa, pelo fato de ser uma organização pequena, há poucos cargos, não há funções de níveis superiores hierárquicos, então não há como crescer para um cargo maior.

Para atingir um público maior, a empresa poderia usar sua página do facebook ou o LinkedIn para postar seu recrutamento externo quando for necessário contratar funcionários, já que é difícil achar profissional capacitado para os cargos de vidraceiro. A partir daí, pode-se selecionar os currículos de acordo com o tempo de trabalho na área, evitando perder os anos para treinar um funcionário.

Seria viável a empresa criar um recrutamento com a vaga de vidraceiro e balconista, explicando os requisitos procurados, atividades exercidas e o local. Ficaria da seguinte forma:

RECRUTAMENTO
<b>VAGA DE EMPREGO - VIDRAÇARIA SANTO EXPEDITO</b>
<b>CARGO: VIDRACEIRO</b>
<b>REQUISITOS:</b>
1- EXPERIÊNCIA DE NO MÍNIMO 2 ANOS COMO VIDRACEIRO;
2- CNH (CATEGORIA A E B)
3- DISPONIBILIDADE DE HORÁRIO;
<b>ATIVIDADES EXERCIDAS</b>
COLOCAÇÃO DE VIDROS TEMPERADOS, COMUNS E ESPELHOS.
<b>SALÁRIO A COMBINAR</b>
LOCAL DE TRABALHO: VARGEM GRANDE DO SUL -SP
INTERESSADOS ENVIAR CURRÍCULO PARA E-MAIL VIDRACARIASE@HOTMAIL.COM

RECRUTAMENTO
<b>VAGA DE EMPREGO VIDRAÇARIA SANTO EXPEDITO</b>
<b>CARGO: BALCONISTA</b>
<b>REQUISITOS:</b>
1- BOA COMUNICAÇÃO;
2- ENSINO MÉDIO COMPLETO;
3- EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE NO MÍNIMO 1 ANO;
<b>ATIVIDADES EXERCIDAS</b>
ATENDER CLIENTES, FAZER ORÇAMENTO, ANOTAR ENDEREÇOS E SERVIÇOS,
RECEBER DE CLIENTES, CONTROLE DE ENTRADA E SAÍDA DE MERCADORIAS.
<b>SALÁRIO A COMBINAR</b>
LOCAL DE TRABALHO: VARGEM GRANDE DO SUL -SP
INTERESSADOS ENVIAR CURRÍCULO PARA E-MAIL VIDRACARIASE@HOTMAIL.COM

Após selecionar os candidatos, a empresa deve criar um teste com perguntas relacionadas direto com as vagas disponibilizadas, considerando o nível do cargo, e assim fazer um teste prático. Ficaria da seguinte forma:

<b><u>TESTE DE RECRUTAMENTO</u></b>
<b><u>Vaga: Vidraceiro</u></b>
1- Na instalação de vidros, quais são os EPIs indispensáveis?
2- Qual produto deve ser usado para limpar o vidro?
3- Qual tipo de vidro que mesmo em caso de quebra mantém a área fechada e segura até que posso ser substituído?
4- Qual a resistência do vidro temperado em comparação ao comum?
<b><u>Na prática</u></b>
Agora você terá um teste na prática, onde você deverá separar os EPIs indispensáveis para a aplicação de vidros, e terá também uma amostra de vidro comum e temperado e fará a instalação dele no local especificado pelo responsável do teste.
<b><u>Agradecemos pelo interesse na vaga e desejamos que tenha um bom teste!</u></b>

<b><u>TESTE DE RECRUTAMENTO</u></b>
<b><u>Vaga: Balconista</u></b>
1- Como você lida com pessoas temperamentais?
2- Já teve experiência em atender clientes difíceis?
3- Cite o que é preciso para ter uma boa venda?
4- Quais os processos são necessários para fidelizar um cliente?
5- Você tem facilidade em trabalhar em grupo?
<b><u>Na prática</u></b>
Agora você terá um teste na prática, onde deverá oferecer os nossos produtos e serviços, detalhando os tipos de vidros que se encaixa nos projetos e seus benefícios. Faça o seu melhor, e conquiste o cliente com sua venda.
<b><u>Agradecemos pelo interesse na vaga e desejamos que tenha um bom teste!</u></b>

A empresa pode também fazer as seguintes perguntas em sua entrevista:

Para o cargo de vidraceiro:

- Me fale um pouco sobre você.
- Quais atividades você desenvolvia no seu antigo trabalho?
- Por que você saiu deste trabalho?
- Há alguma atividade que não gostava de realizar?
- Já teve conflitos com algum colega de trabalho?

- O que você sabe sobre a empresa?
- Quais são seus pontos fortes?
- Você costuma entregar as coisas dentro do prazo?
- Conte-me um projeto que você participou e coordenou que precisou ter o prazo prorrogado.
- Você gosta de trabalhar em equipe?
- Você se considera perfeccionista? Ou é mais do tipo que faz as coisas rápido para acabar logo?
- Qual sua pretensão salarial?
- Por que você acha que devemos te escolher?

Para o cargo de balconista:

- Me fale sobre você.
- O que você sabe sobre a empresa?
- Conte-me a negociação mais importante e com maior resultado que você teve.
- Conte-me sobre alguma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como saiu.
- Você gosta de trabalhar com pessoas?
- O que você tem feito para se manter atualizado?
- Conte-me sobre as atividades que você desenvolvia no seu último trabalho.
- Me fale sobre algum desafio que você enfrentou com algum cliente e como você lidou com isso.
- Qual sua pretensão salarial?
- Por que você acha que devemos te escolher?

BOTTONI. F.; 25 perguntas de entrevista de emprego e suas melhores respostas. **Vagas Profissões**, ago. 2019. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/profissoes/25-perguntas-da-entrevista-de-emprego-e-suas-melhores-respostas/>. Acesso em: 15 out. 2020.

Entrevista por Competências, sugestão de perguntas para entrevista pdf. **Matéria**  
**Seleção e Retenção de Talentos.** Disponível em:  
<https://drive.google.com/file/d/1GjcR3L2PL5wE0Lylaz7GDupu48H7Yc7k/view>.

Acesso em: 15 out. 2020.

### 3.5 LIDERANÇA E COACHING

A vidraçaria micheletto e silva não tem formulada sua missão, visão e valores, essa questão é de extrema importância pois define o propósito de existência da organização e com base nisso é possível aplicar treinamentos para cada vez mais desenvolver competências que são importantes para atingir essa finalidade de existência da empresa. Inicialmente a proposta é juntamente com o proprietário desenvolver a razão de existência da empresa, ou seja, sua missão, visão e valores.

Outro déficit existente no ambiente da organização é a questão da comunicação, onde não existe uma sintonia entre os setores e muitas vezes a informação chega distorcida ao destino, e isso sem dúvida pode prejudicar o ambiente interno da empresa, tanto na produtividade quanto no convívio dos colaboradores. Nesse contexto é necessário um treinamento para melhorar a questão da comunicação desenvolvendo as seguintes competências importantes no processo: Trabalho em equipe, flexibilidade e negociação.

É muito importante saber a real finalidade dos treinamentos que serão aplicados, ou seja, aplicar uma capacitação que vai resolver um problema real dentro da organização, por isso é muito importante ter uma visão clínica no que a empresa está falhando para ser trabalhado e melhorado

Vai ser aplicado nas equipes de produção e administrativa, nesse caso a proposta são de 2 dinâmicas de grupo e 1 jogo eletrônico onde também é possível trabalhar as competências já mencionadas e pode ser uma ótima alternativa pois pode ser realizado de formas remota

**Dinâmica telefone sem fio:** essa dinâmica é bem interessante pois pode ser realizada na própria empresa com uma data pré estabelecida, o principal objetivo é fazer com que as pessoas entendam o quanto um ruído na comunicação, ou seja, a não compreensão do que está sendo transmitido, podem causar uma distorção na maneira de como uma mensagem é disseminada dentro da empresa.

Para a realização da dinâmica, bastam algumas folhas de papel em branco e canetas coloridas. Com o grupo organizado em círculo, cada membro recebe uma

caneta e um papel, no qual desenhou um objeto. Em seguida, todos passarão suas folhas para o colega imediatamente à direita.

Quem recebe o desenho deve interpretá-lo e dobrar o papel ao meio, para que não seja mais visto. Depois, é preciso escrever o nome do objeto desenhado — ou com o que ele se parecia. Na sequência, o papel dobrado deve ser passado para o colega à direita mais uma vez. A pessoa dobrará o papel novamente e fará um desenho que corresponda ao objeto escrito pelo colega anterior.

A dinâmica deve seguir intercalando entre um membro que desenha e outro que identifica o desenho, até que o primeiro deles retorne ao seu autor. Este último revelará qual objeto desenhou e aquele que recebeu de volta. Os resultados podem surpreender, infelizmente o ser humano não possui o poder da adivinhação e conforme a informação vai passando por diversos lugares sem ser esclarecida acaba chegando ao destino com um significado totalmente diferente de sua origem e em uma situação real no ambiente de trabalho muitas vezes pode acarretar em um processo mal otimizado, pessoas com conflitos entre si e etc.

**Dinâmica desenho às cegas:** Seu objetivo é demonstrar a importância de uma comunicação pessoal clara e eficaz para que o interlocutor entenda aquilo solicitado.

Para realizá-la, o grupo deve ser dividido em duplas, sendo que cada membro irá sentar de costas para o seu parceiro. Um deles receberá um cartão com um desenho simples, como uma estrela, um círculo ou um quadrado. Já o outro participante receberá um papel em branco e uma caneta.

O membro com o cartão precisa explicar ao colega como desenhar o que está nele, mas sem dizer de que forma se trata exatamente, além das competências apresentadas a serem observadas, promove uma descontração entre os colaboradores o que pode ser algo muito positivo. Outro exemplo em que a comunicação é fundamental para o sucesso na dinâmica, também podemos observar elementos do trabalho em equipe onde os indivíduos precisam estar em sintonia e agir em conjunto para alcançar o sucesso. A finalidade é melhorar esses quesitos citados acima visando aumentar a capacidade de produtividade no ambiente empresarial, pois com uma comunicação clara é possível otimizar os processos dentro da organização pois se tem a informação correta do que precisa ser feito, outra questão é engajar os colaboradores a trabalhar em conjunto alcançando objetivos em comum, a união é sinônimo de força,

entender o ponto de vista do colega e respeitar as decisões em conjunto são aspectos fundamentais.

**Jogo eletrônico (Among US):** pode parecer apenas um jogo qualquer, mas é possível absorver vários aspectos positivos em um contexto onde os participantes precisam trabalhar em conjunto, saber negociar em determinadas situações e também adotar a flexibilidade. O game pode ser jogado em dispositivos mobile e é totalmente gratuito, se passa em uma nave espacial, são 10 participantes, onde 9 são tripulantes e 1 é o impostor, o objetivo dos tripulantes é realizar todas as tarefas dentro da nave evitando ser eliminado pelo impostor, já o impostor precisa eliminar todos os tripulantes sem ser descoberto utilizando estratégias como sabotagens por exemplo.

Até então parece um jogo comum, o detalhe é que a cada rodada que um tripulante é eliminado pelo impostor e outro tripulante encontra a cena do crime, ele pode realizar uma chamada onde todos os elementos do jogo entram em uma sala de chat e os microfones são liberados, cada elemento tem aproximadamente 15 segundos para argumentar e convencer o grupo de que é inocente e conseqüentemente o impostor vai utilizar o poder da persuasão para convencer todos de que não teve nada a ver com o crime. Depois de todos argumentarem é iniciada uma votação, o indivíduo que tiver o maior número de votos é ejetado da nave

Podemos observar a questão da comunicação, pois o indivíduo precisa convencer os demais de maneira clara e evidente com argumentos fortes, temos também a flexibilidade em determinado momento do game, o indivíduo pode não concordar com algum argumento ou opção de voto dos demais, mais precisa ser flexível para um bem maior e por fim a negociação, no caso os tripulantes têm o mesmo objetivo de saírem vivos e vencedores do jogo, a questão é o indivíduo que foca na meta de sair vencedor e para isso interage com os demais com argumentos inteligentes, uma comunicação precisa e principalmente entrando em acordo com os demais, ou seja, negociando a divisão das tarefas e até mesmo a questão da votação, vale lembrar que esse jogo pode ser aplicado de forma remota. Ao fim do treinamento é interessante abrir a palavra para os participantes pedindo feedbacks e contribuições a fazer em relação aos treinamentos. Uma das questões mais importantes trabalhadas nesse jogo é a questão da negociação, ou seja, saber argumentar inteligentemente para convencer um determinado indivíduo, o foco são os clientes, desenvolver a questão da

persuasão, isso pode muito bem converter vendas e o mais importante fidelizar clientes.

Contratar uma consultoria especializada para aplicar esses treinamentos ou outros, demandaria um certo investimento, por se tratar de uma microempresa, não é possível realizar nesse momento investimentos desse tipo apesar de ser extremamente importantes para o ambiente interno da organização.

A ideia foi apresentar algumas alternativas para a empresa desenvolver as competências necessárias para sua atividade sem alto investimento, e mostrar que é possível aplicar treinamentos de forma simples e obter resultados satisfatórios. É interessante sempre realizar o estudo dentro da empresa identificando as competências que precisam de desenvolvimento e também após aplicação dos treinamentos, realizar um monitoramento acompanhando a evolução do colaborador em relação às competências.

## 4 CONCLUSÃO

A partir da conclusão do projeto podemos observar que a Vidraçaria Santo Expedito ainda não adota uma gerência de recursos humanos e pode evoluir muito nessa questão seguindo as sugestões dadas.

A empresa pode começar criando recrutamentos e divulgando, selecionando os perfis que mais se adequa ao cargo oferecido e entrevistando os candidatos para conhecer melhor cada um, assim diminuirá o tempo de treinamento de um novo colaborador. Também deve ficar atenta ao registrar os funcionários para todos estarem no cargo adequado às funções, evitando gerar possíveis passivos trabalhistas, remunerar justamente os colaboradores para não haver frustrações e falta de motivação, além disso ela deve adotar uma pesquisa salarial para certificar se os salários pagos estão de acordo com o que o mercado paga e apesar de ser uma empresa pequena, é importante criar uma metodologia de trajetória dos funcionários na empresa, para que sintam-se valorizados.

É necessário que a empresa trace seu propósito a fim de aplicar treinamentos para o desenvolvimento de competências, resolvendo assim alguns problemas dentro da empresa e explorando as melhores competências de cada um. A organização precisa definir o que ela busca e onde ela quer chegar, assim como os resultados que o líder espera do funcionário, e o comprometimento de ambas as partes, tudo isso usando o mecanismo da Avaliação de Desempenho. Este método auxilia na tomada de decisões tanto do líder como do RH, fornecendo informações sobre cada funcionário.

É de extrema importância a gestão de pessoas dentro de uma empresa, e esperamos que a Vidraçaria Santo Expedito possa seguir as metodologias aplicadas no Projeto Integrado, pois uma empresa séria busca ser transparente e correta com os colaboradores.

## 5 REFERÊNCIAS

10 exemplos de dinâmicas de grupo para melhorar a comunicação. **Blog da Clima, jun. 2019.** Disponível em: <https://www.climacomunicacao.com.br/blog/exemplos-de-dinamicas-de-grupo/> Acesso em: 25 out. 2020.

Avaliação 180° Subordinado. **Survey Monkey.** Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/r/8MVHQ7Y>. Acesso em 22 out. 2020

Avaliação 180° Superior Imediato. **Survey Monkey.** Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/r/833YD3V>. Acesso em 22 out. 2020

BOTTONI. F.; 25 perguntas de entrevista de emprego e suas melhores respostas. **Vagas Profissões,** ago. 2019. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/profissoes/25-perguntas-da-entrevista-de-emprego-e-suas-melhores-respostas/>. Acesso em: 15 out. 2020.

Classificação Brasileira de Ocupações. **CBO Ministério do Trabalho.** Disponível em: <http://cbo.maisemprego.mte.gov.br/cbsite/pages/home.jsf> Acesso em 18 set. 2020

Consulta Cargos e Salários. **Salário.** Disponível em: [Salario.com.br - Cargos e Salários do Mercado de Trabalho](http://Salario.com.br - Cargos e Salários do Mercado de Trabalho). Acesso em 22 out. 2020

Elaboração questionários. **Survey Monkey.** Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/>. Acesso em: 22 out. 2020

Entenda a diferença entre gestão de desempenho e avaliação de desempenho. **Blog Sólides,** ago, 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/gestao-de-desempenho-e-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 22 out .2020

Entrevista por Competências, sugestão de perguntas para entrevista pdf. **Matéria Seleção e Retenção de Talentos.** Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1GjcR3L2PL5wE0Lylaz7GDupu48H7Yc7k/view>.

Acesso em: 15 out. 2020.

Políticas de Remuneração da Empresa. **BWG**, jan. 2020. Disponível em: <https://www.bwg.com.br/politica-de-remuneracao/> Acesso em 18 set. 2020