

# 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**

**<NA MEDIDA CERTA>**

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**

**<NA MEDIDA CERTA>**

MÓDULO DE GESTÃO DE PESSOAS

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:

Brenda Ramiro Fostinoni, RA 18000942

Sarah Valente Machado, RA 18001998

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2020

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	7
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	9
3.3 DEPARTAMENTO PESSOAL	12
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	22
3.5 LIDERANÇA E COACHING	26
4 CONCLUSÃO	28
5 REFERÊNCIAS	29
6 ANEXOS	30

## 1 INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento do projeto utilizamos os conhecimentos adquiridos em cada unidade de estudo no decorrer do semestre. Em Departamento Pessoal, onde aprendemos com o professor Danilo Doval sobre encargos de salário, política de remuneração e descrição de ocupações pela CBO. A professora Danielle nos guiou na área de planos de carreira na unidade Cargos, Salários e Planos de Carreira. Com professor Carioca em Avaliação de Desempenho descobrimos as diversas ferramentas utilizadas para a organização de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, o mindset B e a era digital.. A disciplina Liderança e Coaching, com o professor Almir, expôs a necessidade de treinamentos dentro de empresas, desenvolvimento de competências e a importância do feedback. E por último, mas não menos importante, com a professora Karina em Seleção e Retenção de Talentos aprendemos sobre o processo recrutamento e seleção dentro da empresa e como elaborá-lo.

Atualmente vivemos em uma fase de inclusão e diversidade, seja de tamanho, cor, tipo de cabelo, raça e várias outras coisas. Podemos observar um aumento significativo em lojas de plus size, dedicadas a venda de roupas de tamanhos bem maiores.

Em contrapartida não vemos esse mesmo aumento de lojas focadas em pessoas de tamanhos menores para pessoas mais magras. É esse desfoque de interesse das lojas em se especializar em tamanhos menores que vamos explorar. “Na Medida Certa” é um e-commerce que trabalha somente com roupas de tamanhos bem menores (P e PP), que faz o intermediário entre as lojas e os clientes, proporcionando uma maior variedade de vestimentas, com estilo e praticidade, para valorizar a vaidade das mulheres finas e esguias.

## **2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Na Medida Certa é um e-commerce varejista que trabalha com a venda de roupas especializada em mulheres de classe média e alta, que usam manequins P, PP ou seja, pessoas magras e de tamanhos menores. Clientes que estão dispostas a se vestir com elegância, conforto e sofisticação, sempre na medida certa.

A empresa, por ser um e-commerce não tem ponto físico, mas contém o escritório onde dá início as funções básicas. Sua razão social é Na Medida Certa LTDA, CNPJ: 12.345.678/0009-00, localizada na Rua: José Inácio Diniz, 437, Bairro: Pousada do Sol - São João da Boa Vista, uma cidade com cerca de 91.211 mil habitantes, que abriga desde o ano de 2019.

O e-commerce de varejo especializado Na Medida Certa, oferece uma experiência exclusiva e diferenciada de todas os outros atuantes do ramo ao cliente. O seu público-alvo é bem definido, característica que ajuda aprimorar o atendimento na hora de satisfazer e superar as expectativas das clientes. Nossos concorrentes são escassos, somente alguns com o mesmo segmento, mas não são especializados.

## 3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

### 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Na Medida Certa é uma startup e-commerce varejista que atua no mercado há um pouco menos de dois anos e possui um quadro de funcionários pequeno, logo a empresa nunca cogitou a importância do desenvolvimento e implementação de um processo de avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para conhecer, acompanhar e mensurar o desempenho dos colaboradores e comparar o resultado esperado com o resultado real. Essa ferramenta permite que a gestão de pessoas analise o comportamento de colaboradores por um tempo indeterminado. A avaliação de desempenho por competências vai um pouco além e mensura o desempenho de cada colaborador junto com as competências que são almejados pela empresa; este método vem se destacando cada vez mais dentro de empresas.

O método de avaliação designado à Na Medida Certa é a Avaliação 360°. O objetivo da avaliação 360° é promover a melhoria e acompanhamento contínuo do colaborador de forma imparcial, e analisar qual a percepção que ele e os outros colaboradores têm dele. Esse método permite a autoavaliação e avaliação do colaborador por todos a sua volta, como superiores, subordinados, prestadores de serviços e clientes.

Para iniciar a implementação dessa avaliação de desempenho, é necessário que a empresa conduza um treinamento explicando qual o objetivo desse processo e como ele funciona. Com isso a empresa garante que todos saibam se avaliar e avaliar corretamente os colegas focando apenas no lado profissional e não pessoal. Por fim é de extrema importância que expliquem a importância da etapa de feedback que ocorre no final do processo de avaliação, que o feedback não é uma crítica e sim um efeito retroativo que identifica seus pontos fortes e seus pontos de melhoria. O colaborador deve receber seu feedback com maturidade para que assim consiga potencializar o que faz de melhor e trabalhar o que está atrapalhando seu desenvolvimento.

O questionário é o corpo da avaliação 360°. Durante a elaboração do mesmo, é imprescindível que as perguntas mantenham-se imparciais e que o avaliador não

influencie a resposta do colaborador. O questionário escolhido é o modelo complexo com três alternativas: Nunca, Algumas vezes, Sempre. Nesse modelo de avaliação, é colocado um tópico com duas ou mais perguntas e o avaliado deve responder se isso acontece nunca, algumas vezes ou sempre. Segue exemplo:

### 1. Trabalho em Equipe

- Inicia o diálogo e a troca de informações na equipe para encontrarem juntos a melhor solução?

Nunca	Algumas vezes	Sempre
-------	---------------	--------

- Consegue trabalhar em grupo sem protagonizar intrigas e estimular a participação de todos?

Nunca	Algumas vezes	Sempre
-------	---------------	--------

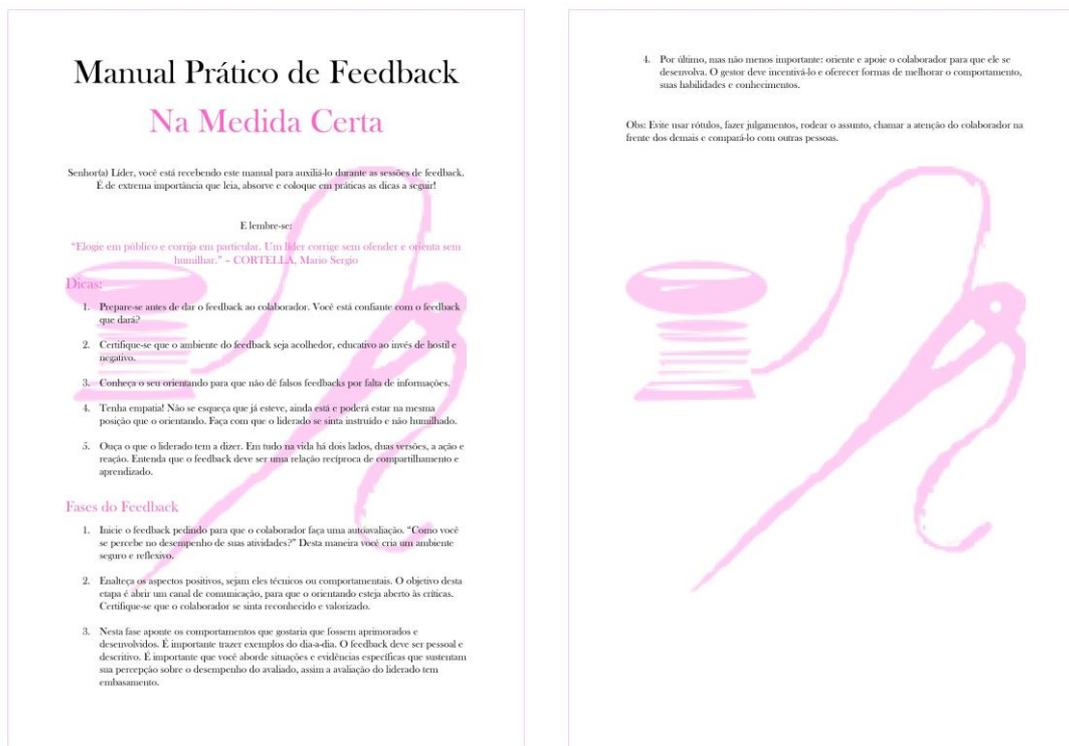
Após a aplicação do questionário aos avaliados, é hora de recolher os resultados e analisar as respostas de todos. Com o resultado da análise em mãos, seguidamente inicia-se o processo de devolução - o feedback.

Para que o avaliador realize um feedback eficaz, foi elaborado um manual prático de feedback. É importante que o avaliador enalteça os aspectos positivos, sejam eles técnicos ou comportamentais. O objetivo desta etapa é abrir um canal de comunicação para que o orientando esteja aberto às críticas. O colaborador deve se sentir reconhecido e valorizado. Nesta fase aponte os comportamentos que gostaria que fossem aprimorados e desenvolvidos. O feedback deve ser pessoal e descritivo, é importante trazer exemplos do dia-a-dia. É importante que você aborde situações e evidências específicas que sustentam sua percepção sobre o desempenho do avaliado, assim a avaliação do liderado tem embasamento.

Por último, mas não menos importante: oriente e apoie o colaborador para que ele se desenvolva. O gestor deve incentivá-lo e oferecer formas de melhorar o comportamento, suas habilidades e conhecimentos. Evite usar rótulos, fazer julgamentos,

rodear o assunto, chamar a atenção do colaborador na frente dos demais e compará-lo com outras pessoas.

**Figura 01:** Manual Prático de Feedback



Fonte: O autor, 2020

## 3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Na Medida Certa é um pequeno e-commerce que começou a atuar no mercado varejista há apenas um ano e dez meses, pelo fato de ainda estar em fase de estruturação ela se classifica como startup.

A empresa conta com um quadro de apenas seis funcionários cujo os cargos são: Sócio/Gestor Financeiro, Sócio/Gestor de RH, Sócio/Gestor de Marketing, Técnico em Informática, Auxiliar Administrativo e Office Boy. Valendo ressaltar que é uma empresa recente, pequena e em fase de estruturação, Na Medida Certa não desenvolveu uma metodologia de carreiras. Ao invés disso eles optam por trabalhar de maneira informal na valorização e crescimento de seus colaboradores.

Apesar de não ter uma metodologia de carreiras, a empresa possui sim o mapeamento de cargos para ter uma melhor organização e definição das obrigações e responsabilidades de cada colaborador. A seguir poderá observar o mapeamento de cargo de um auxiliar administrativo da empresa e como foi desenvolvido.

**Tabela 01:** Mapeamento de Cargo

<b>Cargo:</b>	Auxiliar Administrativo	<b>Nome do Profissional:</b>	XxXXxx
<b>Cargo do Superior Imediato:</b>	Gestor de RH	<b>Nome do Superior:</b>	XxXXxx
<b>Setor:</b>	Administrativo	<b>Unidade:</b>	São João da Boa Vista
<b>Missão do Cargo:</b>			
Auxiliar as áreas administrativas.			
<b>Atribuições Essenciais:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• preencher formulários;</li> <li>• fazer trâmite de correspondências e documentos;</li> <li>• recepcionar clientes, visitantes e fornecedores;</li> <li>• emitir notas fiscais;</li> <li>• elaborar ofícios e memorandos;</li> <li>• elaborar minuta de relatórios financeiros (que serão posteriormente consolidados pelo departamento contábil);</li> <li>• atualizar arquivos e cadastros de informações;</li> <li>• atuar no apoio ao setor de pessoal;</li> <li>• assessorar gestores com questões práticas da rotina de trabalho, como responder e-mails, controlar a folha de ponto dos funcionários, preparar documentos, etc.</li> </ul>			
<b>Indicadores de Performance</b>			
<p>Manter-se atento aos prazos.          Confirmar as informações antes de passá-las adiante.          Manter-se quando atuando sob pressão.          Atenção aos detalhes.</p>			

Formação e Experiência	Habilidades	Valores e Comportamentos
Requer-se o ensino médio completo e de um a dois anos de experiência.	Domínio do Word, Excel e Power Point. Boa gestão de tempo.	Honestidade, ética, responsabilidade, pontualidade e confiabilidade.

Fonte: O autor, 2020

Desde o início das atividades, a empresa começou a adotar uma pesquisa salarial, que é realizada através do site, Salário, ou seja, a taxa salarial se baseia na média do valor que está no site, comparada com o salário base da cidade, onde não fuja muito do salário real que vale no proporcionamento das atividades que são executadas.

Na Medida Certa é uma empresa que está se direcionando para trabalhar com o mindset B. Pensando na realidade atual em que o mal do século é a depressão e a ansiedade, algo que vem tirando muitas vidas, a empresa optou por não trabalhar com metas restritas e absurdas. Ao invés disso é definido um objetivo a se alcançar por setor e a empresa como um todo, sem colocar pressão nos funcionários. O salário deles também não é impactado pelas metas

Salários e benefícios é sempre um tópico muito importante e complexo para empresas, especialmente as que estão iniciando no mercado agora. O ideal é que as empresas usem a pesquisa salarial para identificar onde se encontra em relação à atratividade de profissionais e qual o seu posicionamento salarial, assim a empresa não fica definindo salários sem critérios, referências ou até mesmo equidade interna e consegue planejar e definir os salários de acordo com a sua estratégia e realidade. Na Medida Certa define o salário dos colaboradores através da média salarial do cargo e uma média salarial regional do cargo oriunda de uma pesquisa salarial, assim seus colaboradores não saem perdendo em relação a outros profissionais da mesma área e cargo.

Na Medida Certa já possui o mapeamento dos cargos, algo muito interessante e que todas as empresas deveriam implantar. Porém a mesma deixa a desejar no campo do Plano

de Carreira, algo que a empresa ainda não desenvolveu para seus colaboradores. O planejamento de carreira tem se tornado cada vez mais importante dentro das empresas. É importante que o colaborador saiba que ele tem possibilidade de crescer dentro da empresa e que ele seja estimulado à isso.

Valendo ressaltar que o plano de carreira é um ótimo estimulante e motivador, Na Medida Certa deve se planejar e organizar para a iniciar a criação de Plano de Carreiras para seus funcionários. Ainda que a empresa seja uma startup pequena, com um quadro de funcionários também pequeno, é essencial que esse tipo de procedimento seja implementado desde o início e que seja aproveitado o máximo possível tanto pela empresa quanto pelo colaborador.

### 3.3 DEPARTAMENTO PESSOAL

A Na Medida Certa LTDA-ME é uma e-commerce varejista, o escritório é dentro da casa de um dos colaboradores, sendo assim o quadro de colaboradores é pequeno, já que não temos uma loja física. São compostos por apenas seis pessoas. Desses seis colaboradores, um não está registrados conforme as leis trabalhistas determinam. A divisão dos colaboradores é a seguinte:

**Tabela 02:** Cargos dos colaboradores

Colaborador	Cargo 01	Cargo 02
Colaboradora A	Proprietário	Financeiro
Colaboradora B	Proprietária	Marketing
Colaboradora C	Proprietária	Recursos Humanos
Colaboradora D	Office Boy	-
Colaboradora E	Técnico de Informática	-
Colaboradora F	Auxiliar Administrativo	Vendedor

Fonte: O autor, 2020

Foi solicitado a cada colaborador que descrevessem quais atividades exercem no dia-a-dia da empresa. Para melhor entendimento e visualização, as rotinas foram organizadas na tabela a seguir.

**Tabela 03:** Funções dos colaboradores

Colaborador	Cargos	Funções
Colaboradora A	Financeiro	Gestão de tributos, formação do preço de venda junto ao setor de Marketing, controle das contas a pagar, controle dos investimentos, controle das contas bancárias, administração do fluxo de caixa e análise das demonstrações financeiras
Colaboradora B	Marketing	Elaborar estratégias para aumentar a venda de produtos e serviços, realizar pesquisas de mercado para detectar as necessidades dos consumidores e elaborar projetos que visem satisfazê-las, aumentar o alcance e melhoria da imagem da marca, estabelecer o público-alvo, formação dos preços junto ao Financeiro, definir o público-alvo, o preço, a promoção e o local de venda de cada produto
Colaboradora C	Recursos Humanos	Coordenar processos, desenvolver os colaboradores, mensurar os resultados obtidos, implantar e aplicar treinamentos, responsável pelo processo de recrutamento e seleção, desenvolver estratégias que visam melhorar o bem-estar do colaborador.
Colaboradora D	Office Boy	Distribuir correspondências e documentos. Tirar cópia de documentos, receber e transmitir recados. Prestar serviços externos junto a bancos, correios, cartórios e outros órgãos ou empresas.
Colaboradora E	Técnico de Informática	Manutenção do site do e-commerce, realizar configurações de sistemas informáticos, instalar equipamentos e a verificar as causas de falhas na programação do site, sistema e computadores.
Colaboradora F	Auxiliar Administrativo	Auxiliar as áreas administrativas, realizar atendimento ao cliente, organizar possíveis descontos e promoções, guia na hora da compra do cliente, controla entrada e saída de mercadoria.

No mundo real é mais que comum observar colaboradores que realizam funções e tarefas além das responsabilidades do seu cargo. Através da CBO é possível verificar qual a real descrição das funções de cada cargo. As descrições abaixo se referem aos cargos citados anteriormente, de acordo com a CBO.

- **2525 - Profissionais de administração econômico-financeira**

**Título:** Analista de planejamento financeiro

**Descrição sumária:** Administram fundos e carteiras de investimentos em instituições financeiras. Desenvolvem, implantam e administram produtos e serviços bancários. Analisam operações de crédito e de cobrança e operacionalizam contratos de financiamento e/ou empréstimos. Controlam recursos para crédito obrigatório e gerenciam cobranças. Preparam e consolidam informações gerenciais e econômico-financeiras. Estabelecem relacionamento entre empresa e mercado financeiro. Relatam aos setores, clientes e investidores, oralmente ou por escrito, a situação dos produtos e serviços.

**Condições gerais de exercícios:** O trabalho é exercido em instituições financeiras, seguros e previdência privada, administração pública, defesa e seguridade social e outras atividades empresariais. Os profissionais são assalariados com carteira assinada. Trabalham em equipe, sob supervisão permanente. O trabalho é presencial, realizado em ambiente fechado, no período diurno. As atividades são executadas sob pressão, levando a situação de estresse constante.

**Formação e experiência:** O exercício dessas ocupações requer nível superior completo e curso de especialização na área com duração de até duzentas horas-aula. O exercício pleno das ocupações se dá após três ou quatro anos de experiência.

- **1423 - Gerentes de comercialização, marketing e comunicação**

**Título:** Gerente de coordenação de marketing, Gerente de departamento de marketing, Gerente de divisão de marketing, Gerente de marketing e vendas, Gerente de produtos

**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; assessorar 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. Atuam no processo de decisão política, participam da formulação de políticas públicas, elaboram e estabelecem estratégias de relações governamentais, analisam os riscos regulatórios ou normativos e defendem os interesses dos representados. Elaboram políticas de internacionalização, planejamento estratégico para gerenciamento de crises no cenário internacional, projetos com interface internacional. Planejam missões internacionais, estabelecem políticas de internacionalização de organizações privadas e públicas.

**Condições gerais de exercícios:** Os profissionais dessa família ocupacional exercem suas atividades na condição de trabalhadores assalariados com carteira assinada. Atuam em equipes de trabalho sob supervisão ocasional; desenvolvem o trabalho em ambientes fechados, em períodos diurnos. Podem atuar sob pressão, levando-os à situação de estresse.

**Formação e experiência:** Essas ocupações são exercidas por profissionais com escolaridade de nível superior, do ensino regular ou cursos superiores de tecnologia (tecnólogos). O tempo requerido para o exercício pleno das funções é de quatro a cinco anos de experiência profissional.

- **2524 - Profissionais de recursos humanos**

**Título:** Analista de cargos e salários, Analista de ocupações

**Descrição sumária:** Administram pessoal e plano de cargos e salários; promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuam processo de recrutamento e de seleção, geram plano de benefícios e promovem ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administram relações de trabalho e coordenam sistemas de avaliação de desempenho. No desenvolvimento das atividades, mobilizam um conjunto de capacidades comunicativa.

**Condições gerais de exercícios:** Exercem suas funções nos departamentos de recursos humanos de empresas. De modo geral são contratados na condição de empregados com carteira assinada, podendo, na sua minoria, atuar como prestadores de serviços autônomos. Trabalham de forma individual, sob supervisão, em ambiente fechado, no período diurno. Podem estar sujeitos a estresse, devido a trabalho sob pressão.

**Formação e experiência:** O exercício dessa ocupação requer escolaridade de ensino superior. O desempenho pleno das funções ocorre após o período de cinco anos de experiência profissional.

- **4122: Contínuos**

**Título:** Chasquil, Estafeta, Mensageiro, Mensageiro externo, Mensageiro interno, Office-boy, Office-girl

**Descrição Sumária:** Transportam correspondências, documentos, objetos e valores, dentro e fora das instituições, e efetuam serviços bancários e de correio, depositando ou apanhando o material e entregando-o aos destinatários; auxiliam na secretaria e nos serviços de copa; operam equipamentos de escritório; transmitem mensagens orais e escritas.

**Condições Gerais de Exercício:** Os trabalhadores dessa família ocupacional podem ter vínculo formal . O ambiente de trabalho varia conforme a necessidade, podendo ser fechado, a céu aberto e em veículos. Trabalham com supervisão permanente em horários

diurnos. Algumas das atividades podem ser exercidas sob pressão. A maior parte é constituída por trabalhadores jovens. Também existem aposentados ou trabalhadores de idade mais avançada exercendo essa função.

**Formação e Experiência:** Para exercer essa ocupação exige-se escolaridade de quarta a sétima série do ensino fundamental, podendo o trabalhador fazer cursos profissionalizantes básicos de até duzentas horas-aula. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional, demandam formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do decreto 5.598/2005.

- **3132 - 20 Técnico em manutenção de equipamentos de informática**

**Título:** Eletrônico de manutenção, Reparador técnico, Técnico de controle de processo de manutenção eletrônica, Técnico de manutenção de computador, Técnico de produção eletrônica, Técnico eletrônico de processo, Técnico instrumentista

**Descrição sumária:** Consertam e instalam aparelhos eletrônicos, desenvolvem dispositivos de circuitos eletrônicos, fazem manutenções corretivas, preventivas e preditivas, sugerem mudanças no processo de produção, criam e implementam dispositivos de automação. Treinam, orientam e avaliam o desempenho de operadores. Estabelecem comunicação oral e escrita para agilizar o trabalho, redigem documentação técnica e organizam o local de trabalho. Podem ser supervisionados por engenheiros eletrônicos. Consertam e instalam aparelhos eletrônicos, desenvolvem dispositivos de circuitos eletrônicos, fazem manutenções corretivas, preventivas e preditivas, sugerem mudanças no processo de produção, criam e implementam dispositivos de automação. Treinam, orientam e avaliam o desempenho de operadores. Estabelecem comunicação oral e escrita para agilizar o trabalho, redigem documentação técnica e organizam o local de trabalho. Podem ser supervisionados por engenheiros eletrônicos.

**Condições gerais de exercícios:** A maioria desses profissionais trabalha com registro em carteira, porém alguns podem atuar como autônomos. Atuam nas indústrias de fabricação

de máquinas e equipamentos, componentes elétricos, eletrônicos, microcomputadores e equipamentos de comunicações, laboratórios de controle de qualidade, manutenção e pesquisa e nas empresas de assistência técnico-comercial. Geralmente se organizam em equipe, sob supervisão ocasional de profissionais de nível superior. Trabalham em locais fechados em horários irregulares ou por rodízio de turnos. Em algumas das atividades exercidas são expostos a ruídos, altas temperaturas, radiação e material tóxico.

**Formação e experiência:** Para ingressar nessas ocupações é necessário que os profissionais tenham registro no CREA e formação técnica de nível médio em eletrônica ou em áreas afins, como mecatrônica, eletroeletrônica, eletromecânica ou técnico em manutenção eletrônica e manutenção de equipamentos de informática. É desejável possuir curso de especialização complementar ou de atualização com duração superior a quatrocentas horas-aula. A atuação como técnico titular ocorre normalmente com três a cinco anos de experiência, dependendo da área de atuação.

- **4110 - Agentes, assistentes e auxiliares administrativos**

**Título:** Agente administrativo, Apoiador político partidário, Assistente administrativo sindical, Assistente de compras, Assistente de escritório, Assistente técnico - no serviço público

**Descrição sumária:** Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

**Condições gerais de exercícios:** Trabalham nos mais variados ramos de atividades públicas ou privadas. São empregados com carteira e se organizam em equipe, tendo supervisão ocasional. O ambiente de trabalho é fechado e o horário é diurno. A categoria de "auxiliares" foi extinta nos órgãos públicos e suas funções são realizadas pelos assistentes administrativos. Já no caso da área privada, a categoria de "auxiliares e

ajudantes" parece estar em processo de extinção e suas funções sendo incorporadas pelos assistentes ou pelos estagiários. Os agentes de microcrédito atuam junto às comunidades, em ambientes abertos.

**Formação e experiência:** Para o acesso às ocupações dessa família ocupacional requer-se o ensino médio completo, um a dois anos de experiência profissional e para algumas das ocupações, curso básico de qualificação. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional, demandam formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do decreto 5. 598/2005.

Em exceção do Auxiliar Administrativo, em que suas funções não condizem com a descrição da CBO, o restante dos cargos estão todos em conformidade.

O Auxiliar Administrativo é registrado como tal apesar de exercer funções que condizem mais adequadamente com o cargo de um vendedor de comércio varejista, mais especificamente de e-commerce. Além das disparidades entre as funções de ambos os cargos, também há uma diferença salarial que na Na Medida Certa um colaborador com cargo de vendedor tem o salário de R\$1.514,00. Segue a descrição das funções de um vendedor.

- **5211-10: Vendedor de comércio varejista**

**Descrição sumária:** Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

**Condições gerais de exercícios:** Trabalham como assalariados, com carteira assinada ou como autônomos, em empresas comerciais. O ambiente de trabalho é fechado, exceto para o frentista que atua, geralmente, a céu aberto. Trabalham em equipe, com supervisão permanente ou ocasional, em horários diurnos, noturnos e em rodízio de turnos. Permanecem em pé, por longos períodos. Podem estar expostos a ruídos, temperaturas variadas e material tóxico.

**Formação e experiência:** Em geral para o exercício das ocupações de atendente de farmácia, demonstrador de mercadorias, promotor de vendas, repositor de mercadorias, vendedor de comércio varejista e vendedor atacadista, requer-se ensino fundamental a ensino médio, podendo o mesmo variar de acordo com a ocupação, quarta série do ensino fundamental para frentista e até quarta série do ensino fundamental para o atendente de lojas e mercados. O tempo médio para o desempenho profissional é heterogêneo: três a quatro anos para vendedores, um a dois anos para atendente de farmácia e menos de um ano para promotor de vendas, demonstrador de mercadorias e repositor de mercadorias; nenhuma experiência profissional é exigida para a ocupação de atendente de lojas e mercados. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional, demandam formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do decreto 5. 598/2005.

**Tabela 04:** Função auxiliar administrativo

Colaboradora F	Auxiliar Administrativo	Auxiliar as áreas administrativas, realizar atendimento ao cliente, organizar possíveis descontos e promoções, guia na hora da compra do cliente, controla entrada e saída de mercadoria.
----------------	-------------------------	---

Fonte: O autor, 2020

Como observado no trecho da tabela acima, a única função que o colaborador exerce que condiz com a de um auxiliar administrativo é “Auxiliar as áreas administrativas”. Todas as outras funções do colaborador são a de um vendedor de comércio varejista, não a de um auxiliar administrativo como consta seu registro e,

portanto, resulta em um desvio de função que deve ser corrigido. Para começar a corrigir o desvio de função sua carteira de trabalho deve ser atualizada e seu registro deve ser de vendedor de comércio varejista. Além disso ele deve ser ressarcido pela diferença salarial que ele não recebeu nos últimos 16 meses.

A política de remuneração tem o propósito de recompensar os colaboradores pelo trabalho prestado. Apesar de atualmente a remuneração não ser mais o principal fator motivacional dentro das empresas, ela continua dentro dos cinco maiores fatores e, portanto, impacta diretamente na entrega, esforço e produtividade dos colaboradores.

Como dito anteriormente Na Medida Certa define o salário dos colaboradores através da média salarial do cargo e uma média salarial regional do cargo oriunda de uma pesquisa salarial, assim evitando disparidades monetárias entre profissionais da mesma área na região.

Apesar da empresa não possuir um plano de carreira ainda, visto que o quadro de funcionários é pequeno, é constantemente reforçado aos seus colaboradores que a empresa prefere promover um dos colaboradores já contratados do que contratar externamente desde que o colaborador possua as competências, habilidades e comportamentos requisitados para o cargo. Para reforçar essa afirmação da empresa, Na Medida Certa promove cursos, palestras e webinar aos seus colaboradores, além de incentivar o estudo contínuo. E para os colaboradores que ainda não possuem uma graduação, Na Medida Certa oferece um programa em que financia os estudos do colaborador desde que o mesmo mantenha boas notas e atividades.

As condições de férias e horas extras dos colaboradores da NMC são definidas seguindo as leis da CLT.

Após o colaborador passar pelo período aquisitivo de férias e então ter direito a férias, NMC permite que o colaborador escolha o período de sua preferência desde que não coincida com as férias de outro colaborador. Caso haja discordância entre alguma das partes, o empregador que dará a última palavra e escolherá os devidos períodos de férias.

Na Medida Certa trabalha de segunda a quinta-feira das 08:00h às 17:00h, de sexta-feira das 08:00h às 16:00h e todos os dias os colaboradores possuem uma hora de almoço Visando o bem-estar do colaborador a NMC tenta evitar ao máximo que seus colaboradores sejam sujeitos a horas extras, mas ocasionalmente é necessário que a

jornada do trabalhador se estenda um pouco mais do que o normal. A empresa segue as normas e direitos do trabalhador permitindo que o colaborador faça no máximo duas horas extras por dia. Quando ocorre a hora extra recebe um adicional de 50% na sua hora de trabalho.

Caso o colaborador tenha que por algum motivo ou imprevisto trabalhar em dia de feriado, o trabalhador terá direito de um adicional de 100% na sua hora de trabalho e escolher um dia da semana para seu descanso.

Participação nos Lucros e Resultados é mais uma estratégia que compõe a política de remuneração da empresa. Oferecer esse benefício faz com que o colaborador se sinta mais importante dentro da empresa e reconheça o impacto direto que ele tem nos resultados. O colaborador tem vontade de fazer mais já que com isso ele entende que os lucros da organização também darão a ele um retorno positivo.

Na Medida Certa é uma startup, que apesar de pequena, entende que o maior bem da empresa é o seu pessoal, seus colaboradores, seu time.

### **3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Justamente por se tratar de um e-commerce não há a necessidade de ter muitos colaboradores na empresa, possuindo um quadro completo de 6 funcionários (sócios incluídos já que exercem funções secundárias dentro da organização). Desses seis funcionários, três são sócios e o restante são contratados. O Colaborador 1 é um dos sócios, responsável pela Gestão Financeira; o Colaborador 2 faz parte da sociedade e é responsável pelo setor de Marketing; e por último o Colaborador 3 completa o time de sócios e é responsável pelo RH. Além deles Na Medida Certa possui um motoboy, um especialista em T.I e um auxiliar administrativo.

Na Medida Certa possui dois processos seletivos distintos. A fundação da sociedade da empresa e as posições de gestão foram estabelecidos através de networking. Os outros cargos da empresa são preenchidos por um processo seletivo onde é feito uma

análise do perfil da vaga e seus requisitos. Após o desenvolvimento do perfil da vaga, o recrutamento é iniciado utilizando as redes e mídias sociais e parceria com a ACE e o banco de talentos da cidade para divulgar a vaga e atrair candidatos. Os candidatos que mais se adequam ao perfil e seus requisitos são selecionados para a entrevista. O candidato que mais se destacar durante a entrevista será o contratado para a vaga disponível.

Processos internos de recrutamento raramente são utilizados pelo fato da empresa ser pequena. Apenas um funcionário vivenciou uma experiência similar. O mesmo foi contratado para vaga de auxiliar administrativo, porém dentro de alguns meses começou a exercer funções além das de um auxiliar e então foi promovido para vaga de vendedor.

Como visto anteriormente é evidente que Na Medida Certa não possui um processo de recrutamento e seleção bem elaborado. O processo da empresa é bem simples e não usufrui dos testes de perfis e dinâmicas disponíveis para aprimorar o recrutamento e seleção.

Condizendo com o próprio nome o recrutamento vem antes da seleção. O processo tem como objetivo atrair o maior número possível de candidatos capacitados para o perfil da vaga. Existem vários tipos de recrutamento como:

- **Tradicional:** publicação de vagas utilizando canais como jornais, revistas, rádio e televisão. Os candidatos interessados devem entregar o currículo impresso para o departamento de RH ou enviá-lo pelo correio.
- **Digital:** as vagas são divulgadas através do site da empresa, sites especializados e redes e mídias sociais. Os currículos são enviados por plataformas digitais ou email.
- **Interno:** é o recrutamento feito dentro da empresa para a retenção de talentos que já são colaboradores. É de baixo custo e aumenta a motivação para os colaboradores já que comprova a possibilidade de crescer dentro na empresa.
- **Externo:** quando usando o recrutamento externo a maioria das organizações terceirizam o processo, requisitando a ajuda de consultores e empresas especializadas que buscam no mercado opções os profissionais

mais capacitados para a vaga. O investimento monetário de de tempo é maior pois é preciso divulgar a vaga em diferentes canais e até contratar alguns profissionais diretamente.

- **Misto:** o recrutamento misto combina o processo externo com o interno. Apesar de requisitar um maior esforço e investimento, esse processo de recrutamento geralmente é o que entrega os melhores resultados.

Para a Na Medida Certa foi concluído que o melhor tipo de recrutamento seria o digital pois a empresa é um e-commerce e, portanto, o ambiente virtual é sua principal praça de atuação. Todo colaborador deve ter um conhecimento que possibilite que ele interaja com todos os setores da empresa. Segue exemplo de um chamariz para rede social:

**Figura 02:** Exemplo de chamariz de recrutamento



Fonte: O autor, 2020

Quem se interessar pela vaga enviará o currículo por email para o setor de RH da empresa até a data limite estabelecida. Após o colhimento de todos os currículos enviados, os mesmos serão analisando e separados entre os candidatos aptos e os descartados.

A segunda, e não menos importante, parte do processo é a seleção. É nessa etapa que o profissional será escolhido para o preenchimento da vaga dentre todos os candidatos aptos escolhidos na etapa anterior. Desde o início do processo no recrutamento até o final da seleção os candidatos passam por diversas atividades e testes com o intuito de

encontrar quem possui perfil desejado e com maior potencial de envolvimento com a empresa.

Uma ferramenta que vem ganhando força nos processos seletivos é o teste de perfil comportamental. É importante conhecer o perfil comportamental do candidato para conseguir identificar o que ele tem de único que difere ele do seu concorrente. O teste escolhido para o processo de seleção da Na Medida Certa é o teste da águia, gato, lobo e tubarão - Avaliação de Preferência Cerebral.

Na Avaliação de Preferência Cerebral o candidato irá preencher uma autoavaliação condizente com seu momento atual, onde responderá algumas perguntas e suas respostas ajudarão a montar o mapeamento do seu perfil. O objetivo do teste é ajudar a entender como o candidato pensa e age. As respostas do teste do candidato irá indicar qual lado cerebral tem mais dominância e fará a análise comportamental do perfil. Existem 4 tipos principais: a águia que é idealizadora, o tubarão que é o executor, o gato que é o comunicador, e por último o lobo, que é organizado.

Além do teste comportamental escolhemos incluir no processo R&S da Na Medida Certa a dinâmica “Seu Futuro na Nossa Empresa”. O principal objetivo dessa dinâmica não é cada candidato responder por si, mas todos respondem como um conjunto. A dinâmica visa praticar a empatia e trabalho em equipe, o que é extremamente importante para a empresa pois são um time que prezam o crescimento de todos. Os candidatos irão formar um pequeno grupo e responder a pergunta “Como vocês enxergam seus futuros dentro da empresa?”.

A última etapa é a entrevista cara-a-cara. Para isso montamos um modelo base que pode ser alterado de acordo com a vaga necessária a ser preenchida. No exemplo utilizamos a vaga de analista administrativo.

### **Perguntas para entrevista**

1. A sua inserção na área administrativa surgiu de interesse próprio?
2. Qual é a sua qualidade que você considera mais importante para um analista administrativo?

3. Houve alguma vez em que você teve que concordar com uma decisão contra sua vontade? Por que você concordou?
4. Você gosta do método de trabalho em equipe?
5. Você se considera um líder? Por que?
6. Por que você quer trabalhar para nós? Me fale um pouco sobre o que sabe da empresa.
7. Onde você se vê daqui 5 anos?
8. Na sua hora de lazer, o que você mais gosta de fazer?
9. Comunicação é a base de qualquer tipo de relação/relacionamento. Comunicação é algo fácil para você ou você tem dificuldades com isso?
10. Imagine a seguinte situação: Ocorreu um problema na produção que acabou impactando a área financeira, tem duas opções para consertar o erro. Seu chefe está fora da empresa, não é possível contatá-lo e não há previsão de quando irá conseguir falar com ele. Você:  
A) Tomar as rédeas e através dos seus conhecimentos e experiências toma a decisão pelo bem da empresa.  
B) Você espera conseguir falar com seu chefe.

Após as entrevistas o setor responsável pela vaga e o profissional que conduziu o processo R&S devem se sentar, analisar todas as informações colhidas e escolher qual candidato preenche melhor os pré requisitos da vaga.

### **3.5 LIDERANÇA E COACHING**

De acordo com o artigo de Sullivan França, “liderança é a capacidade que uma pessoa possui de conduzir um grupo de indivíduos, transformando-os em uma equipe que gera os resultados almejados pela empresa.” A liderança é um aspecto crucial para o desenvolvimento e entrega dos colaboradores, o processo de tomada de decisões e a trajetória de evolução da empresa.

Um dos maiores diferenciais de uma liderança eficaz é a sua capacidade de tomar decisões que impactem positivamente, não só a empresa, mas seus liderados também. Pelo fato da empresa ser fundada por três sócios, Na Medida Certa possui um plano de liderança democrático. Mas como isso funciona? Imagine, por exemplo, que há uma decisão importante em pauta a ser tomada, a decisão final é decidida por meio de votação e a opção com mais votos é a vencedora. Apesar de aparentar ser um método de gestão justa, é na verdade uma das fraquezas da empresa.

Toda empresa possui uma personalidade, ou melhor, sua identidade corporativa. A identidade corporativa são todos os atributos essenciais que tornam a sua empresa especial, diferenciada de todas as outras. Portanto, a liderança da empresa tem que compreender em todos os modos, de todas as maneiras qual a identidade da empresa. Por que a empresa atua nesse ramo? Qual o maior objetivo da organização? Por que a empresa existe?

O autoconhecimento dos líderes e da empresa são a base para boas decisões, através dele que o profissional passa a compreender melhor seu papel e o que realmente faz sentido para a empresa e, com isso, desenvolve uma acuidade maior para escolher o que é melhor e está de acordo com os valores e objetivos da organização. Quando a organização e seus líderes entendem “quem” a empresa é, a tomada de decisões, a liderança e o futuro da empresa se tornam mais claros e não há necessidade de votação, já que todos entendem o que é melhor para a empresa.

Coaching é um método de desenvolvimento em que o coach ajuda o coachee a atingir um objetivo pessoal ou profissional através de orientação e treinamento. Esse método está cada vez mais presente no âmbito empresarial e causa grandes melhorias nas organizações. Em vista disso, o Coaching é a melhor escolha para alcançar o autoconhecimento e auxiliar o líder a descobrir a sua identidade e autenticidade juntamente com a da empresa.

Para que o autoconhecimento e a identidade empresarial sejam alcançados, o Coaching utiliza conceitos psicológicos e filosóficos para o descobrimento fundamental do “eu” e seus objetivos, unidos com treinamentos e cursos que desenvolvem na prática o que é adquirido pela teoria. O Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) disponibiliza diversas formações, cursos e treinamentos que podem e devem ser utilizados nesse processo.

## 4 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido com a Na Medida Certa foi bem recebido e concluído com sucesso. Apesar de ser uma startup relativamente pequena, a empresa manteve a mente aberta, quis receber as sugestões, aprender e implementar as estratégias e resoluções apresentadas.

Desde o início ficou nítido que a empresa preza o bem-estar dos seus colaboradores e os veem como um bem valioso. Na Medida Certa acredita que o que diferencia eles de seus concorrentes, além da atuação deles em um mercado diferenciado de outros e-commerce varejistas, é a forma como eles trabalham com uma equipe de qualidade.

Durante a elaboração do processo ressaltamos a importância de uma boa gestão de pessoas. Independentemente do tamanho da empresa, as ferramentas e estratégias que existem atualmente no âmbito empresarial podem e devem ser utilizadas nas empresas.

Em vista dos argumentos apresentados, observamos que a empresa Na Medida Certa aprecia muito e entende a importância indispensável da Gestão de Pessoas. A empresa utiliza todos os métodos cabíveis para ter uma boa estrutura organizacional e procura constantemente métodos que provocam melhorias contínuas em prol da evolução e crescimento da organização e seus colaboradores.

Nas palavras de Abraham Lincoln “A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”

## 5 REFERÊNCIAS

Avaliação de Desempenho: tudo o que você precisa saber! Blog Sólides, 20 Outubro de 2020. Disponível em:

<<https://blog.solides.com.br/avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em: 22/10/2020

Classificação Brasileira de Ocupações. CBO. Disponível em:

<http://cbo.maisemprego.mte.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf> > Acesso em: 10/09/2020

DIAS, Mariana. Recrutamento e Seleção: o que é, técnicas, processos e mais! Gupy, 16 de Outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao#:~:text=Recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20uma,juntos%20no%20processo%20de%20contrata%C3%A7%C3%A3o.>> Acesso em:

20/10/2020

Equipe IBC. CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS. IBC Coaching, 22 de Janeiro de 2020. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 16/09/2020

FRANÇA, Sulivan. O que é liderança e como exercer de forma eficaz, 16 de Agosto de 2017. Disponível em:

<<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lideranca>> Acesso em: 30/10/2020.

Plano de Carreira: como alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus funcionários. Endeavor Brasil, 28 de Junho de 2017. Disponível em:

<<https://endeavor.org.br/pessoas/plano-de-carreira/>> Acesso em: 25/09/2020

## 6 ANEXOS

<b>Figura 01:</b> Manual Prático de Feedback.....	09
<b>Tabela 01:</b> Mapeamento de Cargo.....	10
<b>Tabela 02:</b> Cargos dos colaboradores.....	12
<b>Tabela 03:</b> Funções dos colaboradores.....	13
<b>Tabela 04:</b> Função auxiliar administrativo.....	19
<b>Figura 02:</b> Exemplo de chamariz de recrutamento.....	22