



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

CENÁRIO ATUAL DE RECURSOS HUMANOS -

DIAGNÓSTICO, SOLUÇÕES E

TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO

EMPRESA DROGA RAIA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

OUTUBRO 2019

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**CENÁRIO ATUAL DE RECURSOS HUMANOS -**

**DIAGNÓSTICO, SOLUÇÕES E**

**TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO**

**EMPRESA DROGA RAIA**

Módulo 06 – Recursos Humanos

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Karina Strobel Castillo

Avaliação de Desempenho – Prof. José Márcio Carioca

Departamento Pessoal – Prof. Danilo Morais Doval

Liderança e Coaching – Prof. Erick Jacoboski Mardonado

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

Estudantes:

Caio Agnes, RA 17001029

Daiana Moras, RA 17001093

João Paulo Alves, RA 17001107

Luis Gustavo Bertolin, RA 17001108

Sandro Isaac Marusso Belchior, RA 17000107

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

OUTUBRO 2019

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	4
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	5
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR.....	7
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	7
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA .....	10
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS.....	15
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS .....	18
3.5 LIDERANÇA E COACHING .....	22
4 CONCLUSÃO .....	24
REFERÊNCIAS.....	25
ANEXOS .....	26

## **1 INTRODUÇÃO**

Para realizarmos nosso trabalho estudamos 5 matérias a qual cada uma aborda um enredo, porém a união de todas formam a complexidade necessária para desenvolver este projeto.

A primeira matéria que iremos trabalhar é a Avaliação de Desempenho onde estudamos a parte de como é avaliado o colaborador, como ele se auto avalia e a importância de realizar essa análise. O colaborador como peça chave da organização precisa ser avaliado, e constantemente medido como estão os resultados, o desenvolvimento, e a necessidade de melhoria, tanto dos líderes como seus subordinados, é extremamente importante estar realizando avaliações constantes em curtos ciclos para se obter melhores resultados.

Posteriormente iremos trabalhar com a matéria cargos salários e plano de carreira, onde nela estudamos como direcionar a carreira, identificando o que se quer fazer, o que agrada e qual o objetivo, onde podemos traçar um rumo para a nossa trajetória, e também aplicar no emprego as métricas para identificar se é executado mais do que foi contratado ou menos, e em caso de gestores, analisar mediante o salário e a função a necessidade de demissões ou promoções, ou aumento de demanda de trabalho.

Em seguida na matéria Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, apresentaremos o cenário atual trabalhista mediante a reforma implementada na CLT em 2017, e com um olhar crítico iremos propor sugestões de melhorias para esse cenário atual.

Já com a matéria Seleção e Retenção de Talentos, iremos trabalhar toda estrutura de um processo seletivo, iniciando com a análise da necessidade de contratação, a decisão de ser recrutamento interno ou externo, a divulgação da vaga, a montagem do processo de seleção, o início das entrevistas, a necessidade de competências, utilizando para tal testes e dinâmicas, e finalizar com a escolha do candidato.

E por fim identificaremos com a matéria Liderança e Coaching, a necessidade de implantação de um treinamento em alguma parte do processo de trabalho, e executaremos um treinamento para essa área.

Todos os dados trabalhados foram meramente simulados, mediante a falta de informações concretas para elaboração, porém as informações são concisas e interligam todas as matérias, onde por fim deixaremos nossas considerações do que foi elaborado.

## **2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa escolhida para desenvolver este projeto é a Raia Drogasil (R.D), a qual tem o CNPJ de sua Matriz 61.585.865/0001-51, e sua localidade na Av. Corifeu de Azevedo Marques, 3097 - Vila Butantã, São Paulo - SP, 05339-900.

Atualmente a Droga Raia tem mais de 600 lojas espalhadas pelo Brasil e faz parte do grupo RD com mais de 1.400 lojas. A Pharmacia Raia (primeiro nome) foi fundada em 03 de agosto de 1905, na cidade de Araraquara, no interior de São Paulo, a partir de um sonho e com a dedicação de João Baptista Raia, italiano que chegou ao país em 1895, e que se formou em Farmácia e resolveu abrir seu próprio negócio.

Naquele tempo quase todos os medicamentos eram feitos por manipulação, e o cuidado precisava ser total. Seu atendimento preciso e cuidadoso se tornou sinônimo de confiança e qualidade, garantindo assim, a satisfação e a fidelidade dos clientes.

A segunda loja foi inaugurada em 1931 em Araçatuba, e em 1937 se expandiu pelo interior paulista, iniciando uma rede de lojas, até chegar à capital em 1951. Nos anos seguintes a Droga Raia ampliou o número para 18 lojas, e em 1990 já havia 34 lojas espalhadas por todo o Estado de São Paulo. Em 1992 já se destacava como rede de farmácias em São Paulo e contava com cerca de 750 funcionários.

Durante esse mesmo período para atender às diferentes demandas dos consumidores, além das vendas de medicamentos, as farmácias da rede Droga Raia também comercializavam produtos de perfumaria, simbolizando a marca com o conceito de “Saúde e Beleza 24 horas”, fechando a década com 80 lojas e o slogan “Confiança e respeito desde 1905”.

Os anos 2.000 foram marcados pelo desenvolvimento, pela modernização e pelo centenário da Droga Raia. Com a ampliação dos investimentos em inovação, bem como a experiência na prestação de um serviço diferenciado para os seus clientes, a Droga Raia obteve a conquista de novos mercados em outros Estados brasileiros.

Nesse mesmo ano, a Droga Raia abriu sua primeira loja fora do Estado de São Paulo, chegando ao Rio de Janeiro. O resultado da experiência carioca impulsionou o crescimento e, em 2003, foi a vez de Minas Gerais e do Paraná.

No ano de 2004 deu-se início às vendas online. Em 2005 já atendia 70 mil clientes por dia e vendia 6 milhões de produtos ao mês e em 2008, chegou ao Rio Grande do Sul.

Em 2010, a Droga Raia abriu seu capital na bolsa de Valores de São Paulo, porém, outras mudanças ainda estariam por vir. O ano de 2011 marcou o novo rumo, após a fusão com

a Drogasil, outra grande empresa do setor, dando início a RD, juntas elas se as mais fortes do ramo de atividade.

Em 2011, abriu lojas em Santa Catarina e deu início ao Programa de Fidelidade Muito Mais Raia, ampliando os Benefícios para clientes cadastrados. Após dois anos, chegou a Goiás, e as lojas de toda a rede ganharam uma nova identidade visual. Em 2014, expandiu para Mato Grosso do Sul e o grupo alcançou a marca de mil lojas.

A marca Droga Raia segue sua história, fiel a essência do bom relacionamento com o cliente e a seu estilo único de atendimento, em que o cuidado faz parte da filosofia “Prazer em Cuidar”.

## **3 PROJETO INTERDISCIPLINAR**

### **3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar os colaboradores de uma empresa, mensurando a performance dentro da organização com objetivo de avaliar periodicamente os pontos que necessitam melhoria e a evolução constante do avaliado.

A empresa escolhida para desenvolver nosso trabalho foi a Droga Raia, e a partir deste momento iremos falar um pouco sobre ela. A empresa não possui uma gestão do desempenho e iremos sugerir alguns métodos eficientes que podem ser implementados com êxito.

A avaliação de desempenho apresenta métodos das quais são utilizados para avaliação interna da empresa, e de seus colaboradores, de acordo com a atividade que exerce e o desempenho que apresenta, pessoalmente e profissionalmente. Dentre os métodos que podem ser implementados iremos citar: Gestão de desempenho, autoavaliação, Feedbacks, CHA e a matriz 9 box.

#### **Critérios utilizados para promover a avaliação de desempenho na empresa**

- 1- Gestão de desempenho: A utilização dessa ferramenta serve para avaliar o desempenho dos indivíduos da empresa, para que haja tomadas de decisões, execução de estratégias e reforçar os comportamentos. A gestão do desempenho engloba todo o processo para avaliar o colaborador.
- 2- Autoavaliação: A Autoavaliação é feita através de questionários para a reflexão da própria atuação. Dessa forma, o colaborador identificará seus pontos fortes e fracos, analisando o seu perfil comportamental e discutindo com seu superior, quais pontos precisa aprimorar em seu desempenho para alcançar os objetivos destinados.
- 3 – Feedbacks: Os feedbacks são essenciais para avaliação de desempenho, pois transmitem informações que os colaboradores necessitam de seus superiores, no que se refere a seu comportamento, desempenho e encorajamento, trazendo confiança e uma orientação de forma efetiva para esclarecimento e solução de problemas. É essencial realizar os feedbacks com os colaboradores, constantemente.

4 - CHA (Conhecimento/Habilidade/Atitude) = “Saber Algo” - aptidões cognitivas; “Saber Fazer” – domínio psicomotor; “Querer Fazer” – motivação. Essa métrica serve para avaliar as competências dentro da organização.

## 5- Matriz 9 Box



Essas ferramentas que foram citadas acima mostram quais os pontos necessários, e como deverá ser aplicada para fazer a avaliação de desempenho na Droga Raia. Além disso, a empresa para promover o desempenho desejado pode se adaptar ao método de utilização do KPI's (Key Performace Indicator) para avaliar também os indicadores de desempenho, que são o índice de meta e limite de tolerância.

- 1- Índice demonstra a performance de um processo ou estratégias do negócio.
- 2- Meta: o indicador necessita estar relacionado com a meta estabelecida, seja ela da forma que a organização estipular.
- 3- Limite de tolerância: utilizado para o percentual de variação métrica, ou seja, a margem de erro aceitável.

Esse será o processo de gestão de pessoas que aplicaremos na Droga Raia, através desse processo que o gestor saberá trabalhar com os seus subordinados em seus pontos de melhor desempenho e seus pontos de melhoria, de forma a proporcionar-lhes um desenvolvimento favorável para metas e objetivos que desejam alcançar profissionalmente. E, através dos

indicadores, a organização escolhe a melhor forma apropriada para as avaliações dentro da empresa, no índice metas e limite de tolerância com as informações recebidas para que não causem dificuldade no trabalho, verificando as ações que foram eficazes para os resultados esperados.

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

1 - Qual a metodologia adotada para carreiras na empresa?

Em nossa empresa a principal metodologia adotada é o plano de carreira. Ele é um instrumento de gestão que propicia aos colaboradores um horizonte no qual é possível evoluir, agraciando-os com gratulações e estabilidade, e motivando-os a crescer cada vez mais como profissional e como pessoa.

Na Drogasil o plano de carreira é estruturado em rede, onde é uma estrutura não linear, em que o funcionário tem a oportunidade de escolher para onde ele vai. Ela funciona da seguinte forma: para cada cargo existe mais de um caminho em que o funcionário daquele cargo pode seguir. Nesse caso, o colaborador pode pular de um cargo gerencial para um cargo técnico se assim desejar, e vice-versa.

2 - Existe mapeamento de cargos? Se sim, trazer ao menos um exemplo para o trabalho.

Existe, e ele é indispensável para a organização, acreditamos que a descrição de cargos seja fundamental para o bom funcionamento de uma empresa, e uma das situações que mais gera processos trabalhistas é de desvio de função, caracterizado quando o trabalhador desempenha uma atividade diferente daquela para a qual foi contratado, e neste quesito damos bastante atenção. A Drogasil conta com este sistema de mapeamento e enxerga a sua importância para a empresa e para o colaborador. Agora traremos um exemplo prático de um cargo da própria empresa. O cargo escolhido foi:

#### **GERENTE ADMINISTRATIVO.**

##### **Descrição Sumária**

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

## **Formação e Experiência**

Para o exercício das ocupações de gerentes administrativos e financeiros, a escolaridade varia em função do porte da instituição empregadora: curso superior incompleto e cursos profissionalizantes de até quatrocentas horas ou graduação tecnológica, bacharelado e de pós-graduação. Os requisitos para os gerentes de riscos são mais elevados - curso superior mais pós-graduação na área e conhecimento do negócio em que atua. Neste caso, o pleno desempenho das atividades ocorre em torno de cinco anos gerenciando riscos em uma área específica.

A (s) ocupação (ões) elencada(s) nesta família ocupacional demanda 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.

## **Condições Gerais de Exercício**

Atuam em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo as de intermediação financeira, em atividades gerenciais de apoio à atividade fim, predominantemente como assalariados, com carteira assinada. Trabalham em equipe, sob supervisão ocasional, atuando em ambientes fechados e em horário diurno.

3 - O processo de carreiras e remuneração foi adotado com apoio de consultoria externa? A empresa adota pesquisa salarial?

Toda organização que tem como meta atingir resultados por meio de suas pessoas precisa remunerá-las de forma ajustada ao mercado e ao comprometimento de seus colaboradores. Por isso, a Drogasil não despreza a implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários, como disse um colaborador da empresa “seu impacto incide diretamente nos resultados corporativos, um fato consolidado em todo o mercado, principalmente em objetivos de médio e longo prazo”.

O processo de Carreiras e Remuneração foi adotado através de uma consultoria externa, com a Empresa “Leme Consultoria”, onde foi levado em consideração vários aspectos, dentre eles:

### **Análise do cenário atual da empresa:**

A consultoria precisou conhecer o Planejamento Estratégico, Missão, Visão e Valores, Tabelas Salariais, Políticas de Remuneração, Convenções Coletivas, Organogramas, relação de Cargos e Funções. Tudo isso é importante para identificar as oportunidades de melhoria ou criação de novos documentos alinhados com as estratégias da empresa.

### **Comunicação aos colaboradores sobre o projeto:**

A comunicação estabelecida entre a empresa e seus colaboradores no início do projeto visa evitar que se instalem expectativas fantasiosas. Sabemos que mesmo com um processo de comunicação bem estruturado, é muito comum que a equipe crie expectativas tanto otimistas demais quanto pessimistas, como a de ganhar um aumento ou achar que será demitida com a implantação. A consultoria auxiliou a empresa na condução da comunicação assertiva para que esses ruídos sejam minimizados.

### **Descrição de Cargos:**

A descrição de Cargos é a base que irá sustentar e subsidiar com informações os ocupantes do cargo. Define níveis de responsabilidade e complexidade, o que pode auxiliar no Recrutamento & Seleção, Avaliações de Desempenho, Gestão por Competência, Segurança do Trabalho, Integração e Treinamento de Colaboradores, além de gerar informações para a Pesquisa Salarial no mercado.

### **Avaliação dos Cargos:**

Esta etapa visa pontuar os Cargos conforme os níveis de complexidade e responsabilidade, determinando a importância relativa entre eles. O objetivo dessa comparação é construir o que chamamos de “Ranking” dos Cargos.

### **Pesquisa Salarial:**

A empresa teve que definir o mercado e os cargos que serão pesquisados, o porte das empresas comparadas, faturamento, segmento e região. Esta etapa foi realizada por meio de uma pesquisa direcionada e exclusiva. A etapa da pesquisa salarial é algo que a consultoria pode ajudar muito, pois trabalha com a adesão das empresas participantes.

### **Tabela Salarial:**

Organiza as informações conforme o ranking dos cargos, pontos, classes, níveis para progressão e salários. Oferece informações para a tomada de decisão com relação à evolução na carreira dos colaboradores e/ou contratação de novos e dá base para a administração da Política de Remuneração.

### **Política de Remuneração:**

Estrutura as regras necessárias para a evolução do colaborador dentro da organização, estabelecendo regras claras e justas para a progressão de cargos e salários – tudo em harmonia com as estratégias corporativas.

### **Simulação de Enquadramento (Impacto Financeiro):**

Trata-se de um estudo que confronta os atuais salários com a nova tabela salarial aprovada pela empresa. Com isso é possível enquadrar os colaboradores nos novos cargos e salários, calculando o impacto financeiro para o momento da implantação do plano.

### **Implantação/Comunicação:**

A implantação aconteceu após a aprovação de todo o projeto. Os Gestores são informados quanto às etapas realizadas e como tratar do assunto com os seus colaboradores. O principal objetivo é explicar como funcionarão as regras a partir da nova Política e os possíveis casos de enquadramento.

4 - Existe alguma estratégia de remuneração diferenciada, como remuneração variável ou programa de metas, por exemplo?

A empresa utiliza do método de Remuneração variável que é a recompensa. Ela varia conforme a performance de cada colaborador, da equipe, ou da empresa como um todo. Por definição, a remuneração variável deve estar atrelada a metas, ou seja, à medição do desempenho profissional em um período de tempo. A Drogasil aposta na remuneração variável, pois acredita que ela seja política de remuneração onde oferece grandes vantagens para as empresas. Porque estimula o esforço individual e coletivo por melhores resultados. Ela ainda incentiva a busca da qualidade total, alavanca a redução de custos e despesas e pode reforçar os valores culturais de uma organização.

5 - Quais as oportunidades de melhoria que o grupo faria para a empresa referente às possibilidades em carreiras e remuneração?

A Drogasil é uma empresa muito conceituada, e pelo oitavo ano consecutivo se mantém no topo dos grupos farmacêuticos com maior faturamento no varejo, segundo ranking Abrafarma. Acreditamos que por se tratar de uma empresa de grande porte, e por estar sempre ligada à tecnologia e sempre muito preocupada com seus colaboradores, deixa a desejar um pouco na parte de Feedbacks, que não são tão frequentes sabendo o quanto são fundamentais para a produtividade da equipe. Por meio deles, o colaborador consegue saber quais são suas qualidades e defeitos e como ele pode fazer para aprimorar o seu trabalho.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em estimular as pessoas a planejarem suas carreiras. Pode-se ver isso como uma oportunidade que é oferecida aos indivíduos para que estes pensem em seu futuro. Um plano de Cargos e Salários é de fundamental importância para o crescimento pessoal, profissional e na valorização dos funcionários.

Por isso, chega-se na conclusão de que o ideal é que cada empresa tenha um planejamento para que o colaborador saiba onde está e como poderá alcançar um cargo superior na mesma. É importante ressaltar que quando a empresa tem esse planejamento e define o plano de Cargos, minimizam-se as acusações de discriminação, evitando que ocorram casos em que funcionários diferentes que ocupam o mesmo cargo recebam remuneração diferenciada.

A política de remuneração para o conselho de administração, diretoria estatutária, não estatutária e conselho fiscal seguem o padrão de mercado, visando atrair e reter bons profissionais.

### **3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS**

Recentemente no ano de 2017 foi aprovado a reforma trabalhista, algo que trouxe pontos de melhoria tanto para trabalhador quanto para empresa, porém, não foi do agrado de todo mundo, e neste momento vamos analisar o cenário atual mediante alguns pontos e verificar o que poderia ainda ser mudado gerando uma maior eficácia na CLT.

O primeiro ponto a ser abordado e que poderia haver uma flexibilização em nosso cenário trabalhista atual é o ART 47 e 47-A, a qual implica em uma multa em dinheiro, para as empresas que mantiverem em seu quadro de funcionários colaboradores sem registro em carteira de trabalho e previdência social. Esse ponto poderia sofrer uma mudança, os trabalhadores poderiam optar pelo seu registro em carteira, tendo apenas um contrato de trabalho sem tempo determinado, desde que os benefícios previdenciários fossem pagos junto ao salário do colaborador, assim eles receberiam um maior salário mensalmente, porém perderiam o recebimento de proventos em uma rescisão de trabalho, já com relação aos tributos que um funcionário geraria caso fosse registrado, a empresa não estaria pagando ao governo e sim entregando na mão do funcionário, e caberia a ele também a escolha de fazer o recolhimento de tais, caso queira ter uma segurança, como em caso de sofrer um acidente por exemplo, a empresa apenas pagaria 1 vez ao ano um valor x estipulado por cada funcionário que mantivesse sem registro, uma pequena taxa, apenas para deixar ciente a quantia de empregados que possui, todos estes ponto ficaria a escolha do trabalhador e não da empresa, e pode ser vantajoso para ambos lados.

Observando a CLT também podemos verificar e opinar sobre os ART 76 a 83, que dizem respeito ao salário. O salário é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, em virtude de atividade realizada, onde existe um mínimo vigente, para controlar as formas de ser pago, pois o salário pode ser pago em dinheiro ou não, porém um mínimo de 30 % deve ser pago em dinheiro. Observado os artigos podemos notar que não há nada dizendo sobre os reajustes anuais, nossa proposta seria incrementar um texto dizendo sobre o reajuste de salário anualmente, tendo uma taxa mínima que dependo da economia do PIB do ano poderia ser maior, porém nunca menor. Outro ponto que propomos seria ter um texto mais incrementado sobre trabalho diário e por empreitada, como à empresas que necessitam de trabalhos eventuais, como por exemplo 1 dia ou uma semana, deveria ter uma forma diferenciada, para pagamento

dessa maneira, poderia ter um valor estipulado fixo como por exemplo 30% acima do dia do trabalhador mensalista, por se tratar de um trabalho de exercício único, e pela disponibilidade do empregado, pois o que acontece é que quando a empresa necessita de um trabalho eventual como por exemplo de 1 dia, ela própria estipula um valor e acaba pagando ao trabalhador, como por exemplo um garçom que faz um “bico” de fim de semana.

Outro ponto que podemos apontar uma melhoria é o ART 59, que diz sobre as horas extras permitidas diariamente, sua forma de recebimento e de compensação. Atualmente a legislação vigente permite o máximo de 2 horas extras diárias, com pagamento mínimo de 50% do valor da hora de serviço como extra, ou mediante acordo compensar em banco de horas. Uma possível sugestão é retirar esse limite diário, porém estando impreterivelmente descrito no contrato de trabalho, que se caso necessário a empresa precisará de maiores horas diárias de serviço, sendo assim o empregado também deverá ter um estímulo para aceitar tal, podendo optar entre receber em 100% as horas extras trabalhadas quando executadas acima de 3, ou folgar no primeiro dia posterior, sendo assim cabe aos gestores de setor verificar a veracidade das horas trabalhadas, sendo eles responsáveis pela designação de função que exceda a jornada de trabalho diário. Este ponto seria bastante importante para empresas que atuam com vários turnos, e que muitas vezes já é corriqueiro necessitar do colaborador mais que a sua jornada de trabalho, porém também dependeria de o aceite do empregado realizar uma jornada mais extensa.

Analisando os ART 129 a 138, estes que diz respeito a gozo de férias individuais, podemos sugerir melhorias. Atualmente o gozo de férias se dá quando o empregado cumprir 12 meses de trabalho na mesma empresa, assim se tornam vencidas, e já podem ser usufruídas. As férias tem um acréscimo no valor do salário pago pelo empregador, e a quantia de dias de afastamento da empresa são de 30 dias corridos, porém caso o empregado perca dias sem justificativa esses dias podem ser diminuídos. As férias podem ser divididas em até três períodos, desde que um deles não seja inferior a 14 dias, estes artigos também dizem que o empregado em férias não pode trabalhar para outro empregador a não ser que tenham compromisso firmado por contrato de trabalho. O que firmamos que poderia ser acrescido e mudado nesse artigo, é que o empregado em férias poderia ter um trabalho extra para levantar renda, outra sugestão é que o empregado possa escolher em dividir suas férias em mais de três períodos sem mínimo de dias, acordado

entre ele e a empresa, porém caso ele escolha dividir em mais vezes, a quantia de dias em casa seja de 40 dias de descanso totais, sendo que neste caso ele poderia ficar 5 dias por mês em descanso, nunca superior a isso, e em períodos que não comprometam a funcionalidade da empresa, pois a serviços que são muito estressante como no caso de restaurantes, e conceder um benefício deste a um empregado poderia tornar o emprego menos estressante, o acréscimo do valor pago das férias viria em cima do último período, assim o empregado não pegaria pequenos valores, e o empregador poderia se programar para quitação, o valor de acréscimo no salário pago no último período continuaria sendo 1/3 de 30 dias, única coisa que mudaria é que dividindo em mais de 3 vezes as férias o colaborador teria direito a mais 10 dias de repouso, quando escolhido usufruir o benefício desta maneira não poderia voltar atrás visto que a quantia de dias seria aumentada, e nunca um colaborador poderia tirar seu período de férias junto com outro que exerça a mesma função.

Outro Artigo interessante de se explicitar opinião é o 403 e 404 que dizem respeito a menor aprendiz, estes dizem que o jovem não pode trabalhar abaixo de 16 anos, e também não podem executar trabalhos noturnos abaixo de 18 anos, podem começar a trabalhar apenas como aprendiz a partir de seus 14 anos. Apresentamos a proposta de ser mudado esse artigo, visto que muitos jovens ficam desocupados de atividades em um período que poderiam estar trabalhando. Assim sendo possível começar a trabalhar em serviços noturnos em um horário que não extrapole as 20 horas, visto que precisam também estudar, poderia ser realizada uma jornada completa de trabalho, e descobrir o mercado de trabalho, pois muitos ficam atoa fazendo e aprendendo coisas erradas, sendo que desde cedo já poderiam estar empregados, aprendendo valores e a conquistar suas coisas com seus próprios esforços.

Pode-se notar passando por esses artigos que a CLT ainda a pontos possíveis de melhorias, embora seja um documento bem extenso trouxemos apenas os itens que mais nos chamaram a atenção, a qual apresentamos um ponto de vista diferenciado, e que acreditamos plenamente que se implantados, poderiam sim trazer benefícios positivos, para ambos os lados, e dentre esses outros artigos também são passíveis de sugestões e análises.

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

Em nossa atualidade o mercado está bastante abrangente para grandes oportunidades de trabalho, e estar preparado para uma seleção, e ter um bom processo de recrutamento e seleção é essencial para o sucesso em uma organização.

Para a empresa é extremamente importante manter um colaborador, e se preocupar com seu desenvolvimento e com a estrutura da gestão do pessoal. E para o candidato é extremamente importante estar preparado para etapas dos processos seletivos, e em sua capacidade de desenvolvimento e em desempenhar determinada função, para sempre estar presente quando a empresa realizar recrutamento.

Planejamento é um processo necessário em uma organização para que a mesma garanta os objetivos estabelecidos, antecipe força de trabalho e adquira talentos com as competências necessárias para a realização e conclusão de ações da empresa.

Uma das principais fases da colocação de pessoal é o planejamento, que é orientado pela necessidade da empresa. Este planejamento pode ser realizado visando procura de produto, de segmentos de cargos, de substituições e de fluxo de pessoas.

Com essas informações os administradores de Recursos Humanos conseguem avaliar os índices de rotatividade de pessoal, que considera a movimentação interna e as saídas da empresa, intercalando e avaliando os pontos chaves para estruturação do ambiente, levando em consideração os custos, e avaliando as formas de ajustar os comportamentos e administrar as causas dos índices, seja por meio de entrevistas de desligamentos ou por feedback com os colaboradores.

A empresa escolhida para aplicação do projeto, Droga Raia utiliza os seguintes métodos de seleção de talentos.

➤ **Setor Administrativo seleção interna:**

- Divulgação de vaga na empresa.
- Entrevista com os candidatos.
- Divulgação do resultado.

➤ **Setor Administrativo\ Setor Operacional seleção externa:**

- Divulgação da vaga Associação Comercial São João Da Boa Vista.
- Recebimento de currículo pelo RH.
- Entrevista com os candidatos conduzida pelo RH.
- Entrevista com os candidatos pelos líderes do setor da vaga.
- Divulgação do resultado.

➤ **Benefícios:**

- Plano de Carreira.
- Treinamento e capacitação de funcionários.
- Salário compatível com o mercado.
- Plano de saúde\ odontológico.
- Auxílio refeição ou auxílio alimentação.
- Seguro de vida em grupo.
- Vale transporte
- Participação nos lucros
- Desconto farmácia,

A Droga Raia utiliza vários métodos de contratação e recrutamento. Para a empresa quando a seleção é para o setor administrativo, a mesma opta por um recrutamento interno, buscando os candidatos que já estão e integrados ao ambiente da empresa, e tem mais conhecimento para exercer uma função de gestor dentro de uma área que já é conhecida pelo candidato, porém se porventura essa vaga não for preenchida internamente, a empresa realiza um recrutamento externo, buscando um profissional capacitado, e que se encaixe com o perfil da vaga.

Quando a seleção é para vaga de Técnico de Farmácia cujo qual é a principal função na empresa, o recrutamento é realizado externo, buscando profissionais que tenham curso necessário para exercer a função e que tenham uma experiência mínima, seja ela trabalhada ou exercida em alguma situação, como por exemplo trabalhos acadêmicos práticos, cursos extracurriculares, palestras etc. O processo seletivo é conduzido pelo líder do setor da vaga, sendo executado a entrevista, e um teste de aptidão para exercer a função, onde posteriormente é analisado os candidatos. A escolha dos candidatos que passam pelos processos de recrutamento é realizada pelos líderes do setor da vaga, onde os nomes desses candidatos são passados pela diretoria através destes líderes, para tomada de decisão final.

A empresa utiliza alguns meios de divulgação para recrutamento e recebimento de currículos. Um deles é o currículo físico recebido na loja, e o outro é uma plataforma on-line que se chama pipeline, que é um banco de dados da empresa onde eles armazenam currículos. Quando necessário a empresa divulga as vagas através da Associação Comercial da Cidade, anúncios no PAT e também divulgações na mídia local, e Banco de Talentos.

Tendo visto o processo que a empresa adota para o seu recrutamento, identificamos possíveis melhorias e aprimoramento assim faríamos da seguinte maneira o processo seletivo na empresa:

Primeiro de tudo levantaríamos a vaga que à necessidade de contratação e executaríamos um recrutamento externo, onde utilizaríamos meios digitais para a divulgação da vaga, como LinkedIn, Vagas.com e Catho, ainda aproveitaria o banco de dados da empresa e também aceitaríamos o currículo em loja, para já ter uma pequena entrevista rápida com quem vier entregar, porém ofertando a vaga em meio digital será mais abrangente a busca pelo candidato. Também colocaríamos melhor descrito os requisitos que será necessário o candidato ter para a vaga, como curso superior, experiencia etc.

Outro ponto importante seria colocar as competências, pois, as vagas ofertadas necessitariam de pessoas proativas, comunicativas, cordiais, empáticas entre outras possíveis competências. O salário também estaria descrito juntamente com os benefícios oferecidos, pois ao receber um currículo cujo candidato expresse querer um salário maior do que o ofertado pela vaga já será descartado.

O próximo passo é receber os currículos e mensurar muito bem, qual será escolhido para entrevista, e enfim realizar a entrevista com o candidato, onde deve ser realizado questionamentos para conhecer o candidato e também para medir suas competências. A partir dos dados obtidos pela entrevista, deve-se realizar um teste pratico com o candidato e também uma dinâmica em grupo com os finalistas, onde avalie proatividade, comunicação, e capacidade de raciocínio rápido, para enfim gerar um relatório final e decidir com quem ficara a vaga, pois com a dinâmica poderá também ser avaliado a capacidade de trabalhar em grupo e a eficiência deste quesito em cada um.

Já para o recrutamento interno, elaboraríamos um formulário digital a qual quem pretendesse se candidatar teria de preencher, recebendo os candidatos faríamos uma entrevista mais dinâmica e explicativa do que seria as responsabilidades e funções no novo cargo, afim de já deixar o candidato ciente do que irá fazer caso seja o escolhido, elaboraríamos um

treinamento envolvendo todos os candidatos, e por fim executar uma simulação do que será exercido.

Após colher os dados realizaremos um relatório e escolheremos um ocupante para a vaga, a qual geraremos um contrato de trabalho para 3 meses e faremos uma bonificação no salário nesse período dentro dos termos da lei, para podermos avaliar o desempenho que será realizado, e caso seja satisfatório faremos a alteração total em carteira do colaborador.

### **3.5 LIDERANÇA E COACHING**

Dar treinamento aos colaboradores é algo crucial para qualquer empresa, já que é de extrema importância que todos os funcionários estejam alinhados com o mesmo propósito da organização. E é este fator que muitas das vezes fazem com que grandes empresas se destaquem no ramo em que atuam, já que empresas de grande porte investem todo ano boa parte de seus lucros em treinamentos.

No caso da Droga Raia, é de extrema importância dar esses treinamentos para os colaboradores, neste ramo farmacêutico, geralmente os preços são aproximados aos demais concorrentes, o que obriga a empresa a se destacar de alguma forma em relação as outras do ramo para que possa sobreviver no mercado.

Com isso, acreditamos que o principal diferencial em farmácias seja o atendimento ao cliente, já que preços geralmente são tabelados, tratar o cliente do jeito certo faz com que eles voltem quando for preciso, descartando a possibilidade de clientes migrarem para os concorrentes.

Pensando nisso elaboramos um treinamento para que sirva para colaboradores antigos da Droga Raia, e também para alinhar mais rapidamente o modo de atendimento de funcionários novos.

Com este treinamento iremos trabalhar competências que irão ajudar na melhoria dos resultados dos colaboradores, já que essas competências vão auxiliar o desenvolvimento do mesmo. São estas competências:

- Comunicação: forma de abordar e conquistar o cliente.
- Empatia: Preocupação em como tratar o cliente, respeitando a integridade do mesmo.
- Agilidade: importante, pois determinados clientes gostam de atendimento rápido.
- Iniciativa: a clientes que precisam ser abordados de formas diferentes, e deve-se pensar em formas diferentes de se apresentar, e realizar o atendimento.
- Persuasão: Maneira de apresentar produtos, de mostrar o diferencial e até mesmo mudar a opinião do cliente.

Para tal primeiramente executaremos o mapeamento DISC (Dominância, Influência, estabilidade e complacência), onde com algumas questões iremos identificar o tipo comportamental dos participantes mediante o ambiente de trabalho e posteriormente também iremos realizar o mapeamento Tríade do tempo, onde iremos avaliar os pontos de importância,

urgência e circunstância dos candidatos. E enfim iniciar o treinamento nós iremos abordar os seguintes pontos.

Etapas do treinamento:

- Primeiro é preciso mostrar a real importância de atender bem o cliente: com vários concorrentes, perder clientes por mal atendimento é algo que não pode acontecer.

- Trate seu cliente como gostaria de ser tratado: quando olhamos para nós mesmos e olhamos para situações que já aconteceram com a gente como clientes, já de cara recordamos alguns prós e contras em um atendimento.

- É importante estabelecer um padrão de atendimento: definir comportamentos, modo de abordagem,

- Identificar a real necessidade do cliente: entender o a necessidade do cliente a ponto de ele sentir que você realmente se preocupa com ele, faz com que o cliente se sinta à vontade e volte sem sombra de dúvidas.

- Saber tudo sobre o seu produto: se o cliente pergunta algo sobre um remédio por exemplo, e a pessoa não responde com firmeza, o cliente não sente confiança, e não compra.

- Identificar o perfil do cliente: embora o atendimento tem que ser padronizado, é interessante saber se portar em algumas situações onde o cliente demonstra personalidade forte ou diferente das demais, assim o colaborador consegue fidelizar o mesmo com maior facilidade.

- Esteja sempre com bom humor: quando o cliente entra no estabelecimento e já é recebido com um sorriso, logo de cara seu humor pode mudar, e vender para ele se torna uma tarefa mais fácil.

- Saber como dizer não para o cliente: pode haver casos em que o cliente não possa adquirir algum produto, e o colaborador tenha que dizer não para ele, porém, é importante ter jogo de cintura para mostrar o motivo para o cliente e instruí-lo em como tornar essa venda possível.

A partir do momento em que todos estiverem alinhados aos pontos para um atendimento em excelência, a empresa irá reter mais clientes e assim trazer mais lucro com os mesmos.

Lembre-se sempre: o cliente é a principal fonte de lucros, valorize-os!

## **4 CONCLUSÃO**

Após a análise do projeto concluído, podemos observar a real importância dos aspectos que foram tratados, a seleção e retenção de talentos, cargos, salários e plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho, são aspectos que tem que ser cuidados com uma atenção especial, pois quem faz a empresa lucrar, são os colaboradores, que trabalhando como pequenas engrenagens em uma máquina, fazem a empresa crescer e se manter no mercado. Então dar a devida atenção a escolha e desenvolvimento dos mesmos, é uma tarefa importante, já que a escolha errada de um novo colaborador, ou o mal acompanhamento deste desenvolvimento individual de cada um, pode mudar a história da empresa, tanto para um enorme crescimento quando feito da maneira correta, quanto da maneira incorreta, que pode acarretar na falência da empresa.

## REFERÊNCIAS

ABREU. Ricardo Igídio. A importância de um plano de cargos, carreiras e salários. **LEME CONSULTORIA**. 09 aug. 2019. Disponível em: <<https://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/a-real-importancia-de-um-plano-de-cargos-carreiras-e-salarios/>>. Acesso em: 29 out. 2019.

BRENNO. Saiba como analisar os indicadores de desempenho da farmácia e ter melhores resultados. **FARMARCAS**. 06 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.farmarcas.com.br/saiba-como-analisar-os-indicadores-de-desempenho-da-farmacia-e-melhores-resultados/>>. Acesso em: 29 out. 2019.

BRUNA, Stéfany. Avaliação de desempenho. **Minuto psicologia**. Disponível em: <<http://www.minutopsicologia.com.br/postagens/2019/01/10/avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 29 out. 2019.

**CBO**. Gerente administrativo. Disponível: <<https://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/142105-gerente-administrativo>>. Acesso em 29 out. 2019.

**ENGAGE**. Plano de carreira: entenda as estruturas e os benefícios. 11 jul. 2017. Disponível em: <<https://blog.engage.bz/plano-de-carreira/>>. Acesso em: 29 out. 2019.

**INFOJOBS**. Gerente administrativo. Disponível em: <[https://www.infojobs.com.br/artigos/Gerente\\_Administrativo\\_2070.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/Gerente_Administrativo_2070.aspx)>. Acesso em: 29 out. 2019.

**RUNRUN.IT**. Equipe motivada, caixa em ordem: descubra as vantagens da remuneração variável. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/remuneracao-variavel/>>. Acesso em: 29 out 2019.

VICTOR. 10 passos para melhorar a gestão de equipes em farmácias. 02 mai. 2017. **Checklist Fácil**. Disponível em: <<https://www.checklistfacil.com/blog/conheca-10-passos-para-melhorar-a-gestao-de-equipes-em-farmacias/>>. Acesso em: 29 ou 2019.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### TESTE DISC

Preencha as linhas de acordo com o seu estilo de comportamento com números de 4 a 1, sendo 4 para o mais representativo e 1 para o menos. Não pode repetir os valores e a tabela, deve ser preenchida na horizontal, da primeira para a última linha.

Não escolha o que você gostaria de ser, mas sim o que você **REALMENTE**

É! Seja completamente honesto e siga o seu instinto!

	Direcionado		Influente		Estável		Cuidadoso
	Confiante em si		Otimista		Deliberado		Contido
	Aventureiro		Entusiasmado		Previsível		Lógico
	Decisivo		Aberto		Paciente		Analítico
	Desafiador		Impulsivo		Equilibrado		Preciso
	Incansável		Emotivo		Protetor		Contestador
	Competitivo		Persuasivo		Acomodado		Curioso
	Assertivo		Falador		Modesto		Educado
	Experimentador		Sedutor		Fácil de conviver		Consistente
	Rigoroso		Sensível		Sincero		Perfeccionista
	<b>&lt;TOTAL</b>		<b>&lt;TOTAL</b>		<b>&lt;TOTAL</b>		<b>&lt;TOTAL</b>

<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
40	40	40	40
38	38	38	38
36	36	36	36
34	34	34	34
32	32	32	32
30	30	30	30
28	28	28	28
26	26	26	26
24	24	24	24
22	22	22	22
20	20	20	20
18	18	18	18
16	16	16	16
14	14	14	14
12	12	12	12
10	10	10	10

### **Resultado Disc**

**Somar as colunas, para identificar o resultado mais expressivo do seu perfil comportamental**

#### **1º Coluna D:**

Diretivo: Inacessível, sabe o que quer, não tem paciência, objetivo, um pouco agressivo, não quer perder tempo, pouco detalhista, seguro, decide na hora, prático, vai direto ao assunto.

#### **2º Coluna I:**

\*Interativo: Alegre, sorridente, gostam de chamar atenção, Comunicativos, não gostam de rotinas, variações, impaciente, ansioso, falante, desorganizados, gosta de amigos, busca prazer, inovação, emotivo, usa gírias.

### 3º Coluna S:

Social: quieto, calmo, tímido, cabisbaixo, fala baixo, não olha nos olhos, lento, individualista, observador, organizado, indeciso, tem dúvidas, inseguro.

### 4º Coluna C:

Calculista: Pensa muito, detalhista, analítico, lento, faz muitas perguntas, postura alinhada, organizado, formal.

## ANEXO 2

### Teste - Tríade do Tempo

1. Nunca - 2. Raramente - 3. Às vezes - 4.

Quase sempre - 5. Sempre

PERGUNT	PONTUAÇÃO					
<b>1</b>	Costumo ir a eventos, festas ou cursos, mesmo sem ter muita vontade, para agradar meu chefe meus amigos ou família.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Não consigo realizar tudo que me propus fazer no dia e preciso fazer hora extra e levar trabalho para casa	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Quando recebo um novo <i>e-mail</i> , costumo dar uma olhada para checar o conteúdo.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Costumo visitar com regularidade pessoas relevantes em minha vida como amigos parentes, filhos.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	É comum aparecer problemas inesperados no meu dia a dia.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Assumo compromissos com outras pessoas ou aceito novas posições na empresa, mesmo que não goste muito da nova atividade, se for para aumentar meus rendimentos ou obter uma promoção.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Tenho um tempo definido para dedicar a mim mesmo e nele, posso fazer o que quiser.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Costumo deixar para fazer relatórios, imposto de renda, compras de Natal, estudar para provas e outras tarefas perto do prazo de entrega.	1	2	3	4	5

9	Nos dias de descanso, costumo passar boa parte do dia assistindo à televisão, jogando ou acessando a internet.	1	2	3	4	5
10	Faço um planejamento por escrito de tudo que preciso fazer durante minha semana.	1	2	3	4	5
11	Posso afirmar que estou conseguindo realizar tudo que gostaria em minha vida e que o tempo está passando na realidade correta.	1	2	3	4	5
12	Costumo participar de reuniões sem saber direito o conteúdo, o porquê devo participar ou a que resultado aquele encontro pode levar.	1	2	3	4	5
13	Consigo melhores resultados e me sinto mais produtivo quando estou sob pressão ou com o prazo curto.	1	2	3	4	5
14	Quando quero alguma coisa, defino esse objetivo por escrito, estabeleço prazos em minha agenda, monitoro os resultados obtidos e os comparo com os esperados.	1	2	3	4	5
15	Leio muitos <i>e-mails</i> desnecessários, com piadas, correntes, propagandas, apresentações, produtos e etc.	1	2	3	4	5
16	Estive atrasado com minhas tarefas ou reuniões nas últimas semanas.	1	2	3	4	5
17	Faço esporte com regularidade, me alimento da forma adequada e tenho o lazer que gostaria.	1	2	3	4	5
18	É comum reduzir meu horário de almoço ou até mesmo comer enquanto trabalho para concluir um projeto ou tarefa.	1	2	3	4	5

CONJUNTO A	
Pergunta	Valor
1	
3	
6	
9	
12	
15	

Total

CONJUNTO B	
Pergunta	V
4	
7	
10	
11	
14	
17	

Total

CONJUNTO C	
Pergunta	Valor
2	
5	
8	
13	
16	
18	

Total

TOTAL GERAL (soma de A, B e C):

---

Muito bem! Para finalizar, vamos descobrir a porcentagem de seu tempo em cada tarefa da tríade. Veja as instruções a seguir, fazendo as contas com sua calculadora, e anote a porcentagem de cada esfera no campo correspondente da tríade.

Esfera da importância:  $\frac{\text{Total B}}{\text{Total geral}} \times 100$

Esfera da urgência:  $\frac{\text{Total A}}{\text{Total geral}} \times 100$

Esfera da circunstância:  $\frac{\text{Total C}}{\text{Total geral}} \times 100$

