

UNifeob

PROJETO
INTEGRADO

2019

ESCOLA DE
NEGÓCIOS



Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

CENÁRIO ATUAL DO RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES

TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO

AVESANI&CORREA LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2019



Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

CENÁRIO ATUAL DO RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES

TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO

Módulo 06 – Recursos Humanos

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Karina Strobel Castilho

Avaliação de Desempenho – Prof. José Márcio Carioca

Departamento Pessoal – Prof. Danilo Moraes Doval

Liderança e Coaching – Prof. Erick Jacoboski Mardonado

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

Alunos:

Douglas Donizete Jorge, RA 17000793

José Abílio Miranda, RA 17000106

Josimar Ferreira Stela, RA 17000279

Larissa Cristina de Souza, RA 17000668

Lucca Avesani Correa, RA 17000520

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2019

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	6
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	9
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS	10
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	12
3.5 LIDERANÇA E COACHING	13
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
5 REFERÊNCIAS	16

1 INTRODUÇÃO

Esse projeto integrado tem como objetivo, apresentar a atual situação dos recursos humanos, realizar diagnóstico e apresentar soluções para questões futuras do mercado. As informações são baseadas nas pesquisas do ambiente interno e externo da organização escolhida e também nas questões trabalhistas vigentes.

Para isso, nós trabalhamos com todas as unidades de estudos desse módulo. Foram elas: Avaliação de Desempenho que tem como objetivo, analisar o comportamento individual do colaborador e empregador dentro da organização e buscar as melhorias em pontos negativos e reconhecimento dos positivos; Seleção e Retenção de Talentos que têm como objetivo entender e se inteirar dos processos de recrutamento e seleção, através de ferramentas importantes; Cargos, Salários e Plano de Carreira, que visa o direcionamento das regras e normas relacionadas a salários e promoções de cargos para o pessoal; Departamento Pessoal, que aborda características de algumas questões trabalhistas vigentes e sugestões de melhorias para nossa legislação e por fim, a Liderança e Coaching, que tem como objetivo analisar a necessidade de treinamentos para o desenvolvimento de pessoal, elaborar e aplicar estes, de forma a alcançar resultados positivos.

Todas as unidades que serão apresentadas possuem características próprias que se integram na busca de um objetivo único, que é a apresentação de um cenário voltado à administração de pessoal dentro da organização.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para nosso projeto integrado foi a AVESANI&CORREA LTDA, atualmente revendedora autorizada exclusiva Heineken. Está situada na Rua Cesário Francisco Mendes, nº 81 no bairro Zona de Expansão na cidade de Santa Cruz das Palmeiras no estado de São Paulo. Fundada em 1992 tem como sua principal atividade a distribuição de bebidas e seu representante legal é Antônio de Souza Correa Junior.

A AVESANI&CORREA LTDA não possui filiais, e seu mercado de atuação hoje está direcionado no mercado de cervejas, bebidas quentes, refrigerantes, sucos e águas. Suas principais marcas que representa no mercado hoje são Eisenbahn, Baden Baden, Devassa, Glacial, Schin, Itubaina e outros.

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho implica em avaliar os processos dentro da empresa para mensurar o desempenho e comportamento de seus colaboradores a partir de seus critérios comuns. Através disso é possível acompanharmos o desenvolvimento individual, até mesmo o andamento do trabalho em equipe. Dessa forma, o gestor consegue ver quais as competências do colaborador, ou seja, o que ele realmente possui e qual o seu talento, para que isso seja aplicado na empresa. Sendo possível identificar também os pontos fracos dos colaboradores e capacitá-los, auxiliando para os pontos de melhorias identificados. Já na empresa, quando implantado esse processo de avaliação, cria-se oportunidades de formar equipes mais fortes e eficientes treinadas para trabalhar de acordo com as suas necessidades, o que favorece cada vez mais boas colocações no mercado. Sendo assim a avaliação de desempenho acaba sendo um meio para se identificar problemas dentro da empresa e também uma forma de valorizar o capital humano. Além disso, todos os colaboradores precisam obter uma apreciação sobre o seu trabalho e desempenho. Somente assim eles poderão desenvolver suas potencialidades e expor suas dificuldades.

Com isso, também é possível fazer avaliações com o desempenho dos gestores que avaliam os seus colaboradores, pois é importante que os trabalhadores também tenham a oportunidade de avaliarem seus supervisores. Na realidade, o ideal é que ocorra uma prática avaliativa constante. O ato de avaliar e dar feedback ao avaliado deve ser uma prática do dia a dia do relacionamento entre os gerentes e seus subordinados.

Uma das outras característica desejável para os sistemas de avaliação de desempenho é o foco na missão da empresa, valorizando os resultados relacionados na competitividade, a qualidade dos serviços e a manutenção de uma relacionamento com o meio ambiente externo, tendo clareza e transparência na escolha dos fatores de avaliação, com cada pessoa sabendo exatamente sobre o que será avaliado.

É importante também que a empresa tenha competência de identificação de oportunidades de treinamento e desenvolvimento, para ajudar os colaboradores individualmente a atualizar seus conhecimentos, também podendo envolver o desenvolvimento de habilidades, para que os funcionários possam ser promovidos ou aumentem suas responsabilidades. A sugestão é que a empresa tenha um profissional empenhado em desenvolver as habilidades da equipe e com disposição de participar na formação e no desenvolvimento da mesma. O ideal é que empresa esteja com sua equipe de competências mapeada, porque é importante que estejam alinhados na missão , visão e valores dentro de cada organização.

Deverão Apresentar um Processo de Gestão do Desempenho para a Empresa escolhida, dando ênfase para a etapa de Avaliação de Desempenho, como subsídio para o Processo de Desenvolvimento de Pessoas.

A empresa escolhida para o desenvolvimento do trabalho não disponibiliza de um processo de gestão e avaliação de desempenho. Desta forma elaboramos um contrato de desempenho, por meio do qual o colaborador irá ter um salário fixo, sendo acrescentado de um bônus belos resultados obtidos conforme previa estipulação, tendo um consenso de ambas as partes. Utilizando os métodos de avaliações a baixo:

Avaliação 360 graus

A Avaliação 360 graus é considerada uma das mais completas. Isso porque todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo.

Líderes, membros da equipe, o próprio colaborador e até mesmo clientes e fornecedores participam da avaliação. Ao fim do processo, é feita uma comparação entre as considerações dos avaliadores e as do avaliado, gerando feedbacks.

Escala gráfica

De todos os tipos de avaliação de desempenho, este talvez seja o mais simples e tradicional.

No método Escala Gráfica, cria-se um formulário em colunas organizado da seguinte maneira:

Na primeira coluna, são colocadas as variáveis que serão avaliadas. Por exemplo: pontualidade, assiduidade, trabalho em equipe, criatividade etc.

Nas colunas seguintes, são colocados os valores de cada variável. Por exemplo: péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo. Pode-se também atribuir notas de 0 a 5.

A principal vantagem da avaliação em Escala Gráfica é que ela é bem fácil de fazer. Porém, é limitada e não permite que seja feita uma avaliação mais aprofundada.

Por esse motivo, utilizaremos a Escala Gráfica em conjunto com outros métodos, como o 360 graus.

Avaliação por competências

A avaliação por competência vai além do desempenho. Nela são considerados três fatores básicos: o CHA.

C – Conhecimento: aptidões cognitivas, “saber algo”.

H – Habilidade: domínio psicomotor, “saber fazer”.

A – Atitude: fator motivador, “querer fazer”.

Nesse método de avaliação, o questionário deve levar em conta as competências técnicas e comportamentais do colaborador.

Após as avaliações o Plano de Desenvolvimento Individual será alinhado de acordo com o estado atual do colaborador e da empresa, deixando ambos na mesma direção. Fazendo um mapeamento de competências técnicas e comportamentais, pontos fortes e de melhoria, utilizando as ferramentas a cima citadas.

Com todos os dados necessários em mãos e o plano de desenvolvimento pronto será feito um acompanhamento de início trimestral para a verificação dos resultados.

O plano de gestão e avaliação de desempenho criado pela equipe prevê que quando implantado e efetivamente utilizado a empresa tenha um crescimento de 10% nas vendas e um aumento da satisfação de seus colaboradores por saberem claramente o que é esperado deles, se estão atingindo as metas e o desempenho que é esperado deles, além de serem reconhecidos pelos seus méritos quando atingidos.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Falando sobre Cargos e Salários e Plano de Carreiras, A empresa AVESANI & CORREA trabalha com uma metodologia realizando acompanhamento de resultado e qualidade dos serviços prestados por todos os seus colaboradores. Com isso quando a empresa por necessidade seja por uma demissão ou aumento de números de colaboradores em um determinado setor da empresa, os colaboradores que se destacam e apresentam melhores resultados, tem a chance de subir para essa vaga em aberto, participando de alguma avaliação para a vaga determinada.

A Avesani e Correa não realiza mapeamentos de cargos com seus colaboradores e também não adotou nenhum processo de carreiras até hoje. Porém a Distribuidora trabalha em parceria com a Marca HEINEKEN, que por sua vez exige um padrão de qualidade desde a venda até a entrega de seus produtos aos clientes. Com isso a Avesani & Correa cobra de seus colaboradores um padrão de qualidade a ser seguido.

A empresa não adota pesquisa salarial, porém seu maior concorrente hoje é o Grupo Petrópolis, então a empresa busca manter mesmo equilíbrio salarial que seu principal concorrente. Hoje a equipe de vendas da Distribuidora Avesani e Correa trabalha com uma remuneração fixa para seus colaboradores, e variáveis que são pagos através de metas e desafios alcançados nas vendas de determinados produtos. A empresa também oferece premiações para vendedores que se destacam nas vendas mensais, trimestrais e anuais.

Após analisarmos essa parte do projeto concluímos que as oportunidades de melhorias que o grupo faria para a empresa referente as possibilidades em carreiras e remuneração seria contratar uma boa empresa de consultoria e desenvolvimento nessa área, para realizar um bom mapeamento de todos os colaboradores e assim poder criar um novo plano de carreiras e remuneração para a empresa. Com isso aumentar a qualidade de um todo sobre os serviços prestados e produtos vendidos pela empresa, gerando maior rentabilidade, maior expansão de vendas e também uma maior satisfação por parte de seus colaboradores.

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Férias

O artigo 129 da lei nº 13.467/17 da CLT diz: “Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração” (Art. 129).

Portanto, o empregado tem direito ao período de descanso de 30 dias, após o período aquisitivo, que corresponde às atividades exercidas por 12 meses consecutivos dentro da empresa.

Esse direito deve ser concedido dentro dos 12 meses subsequentes ao período aquisitivo. Se essa concessão não for realizada nesse prazo, a empresa corre risco de sofrer reclamações trabalhistas e terá que efetuar o pagamento em dobro para o trabalhador a título de indenização.

A empresa deve conceder esse período de descanso ao colaborador, mesmo realizando o pagamento da indenização.

Entretanto, com base nas informações e em uma discussão do grupo, chegamos a conclusão, de que nossa visão, é que as férias deveriam ser concedidas assim que o empregado completa os 12 meses de trabalho, sem a opção da espera de mais 12 meses subsequentes ao período aquisitivo.

Assim, a empresa preza pela qualidade de vida do empregado, a fim de manter um relacionamento agradável e resultados positivos. Pois muitas das vezes, o colaborador passa a ter um rendimento reduzido, pelo fato da exaustão física e emocional, devido a um período muito longo de trabalho sem descanso.

Outra questão trabalhista que nós levantamos, foi referente a Contribuição Sindical.

Seguro desemprego

“Art. 4º O benefício do seguro-desemprego será concedido ao trabalhador desempregado, por período máximo variável de 3 (três) a 5 (cinco) meses, de forma contínua ou alternada, a cada período aquisitivo, contados da data de dispensa que deu origem à última habilitação, cuja duração será definida pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat)”.

O seguro desemprego é um auxílio financeiro que o empregado que foi dispensado sem justa causa do seu trabalho, tem direito a receber. É um benefício por tempo determinado e os valores e a quantidade de parcelas são de acordo com o tempo e salário de cada um.

Quando o trabalhador vai solicitar o benefício pela primeira vez, ele precisa ter exercido as atividades por no mínimo 12 meses. Na segunda vez, ter trabalhado no mínimo 9 meses e pela terceira vez, precisará ter trabalhado por 6 meses.

Segundo a tabela do Seguro Desemprego de 2018 o cálculo é feito da seguinte forma:

Figura 1 Tabela Seguro Desemprego - 2018

Faixas de Salário Médio	Valor da Parcela
Até R\$ 1.450,23	Multiplica-se salário médio por 0.8 (80%).
De R\$ 1.450,24 até R\$ 2.417,29	O que exceder a 1.450,23 multiplica-se por 0.5 (50%) e soma-se a 1.160,18.
Acima de R\$ 2.417,29	O valor da parcela será de R\$1.643,72 invariavelmente.

Fonte: Governo Federal

Portanto, com base nas informações acima e em nossas pesquisas, o ponto de vista do nosso grupo é referente aos valores das parcelas. Sugeriríamos que as parcelas do seguro desemprego deveriam ser iguais ao valor do salário que o colaborador recebia em seu trabalho, uma vez que o mesmo foi demitido e não teve a chance de se programar em relação aos seus compromissos pessoais.

Licença maternidade

“Art. 392 A empregada gestante tem direito à licença-maternidade de 120 (cento e vinte) dias, sem prejuízo do emprego e do salário”. (Redação dada pela Lei nº 10.421, 15.4.2002).

A licença maternidade é um período onde a colaboradora se mantém afastada do trabalho, para prestar assistência à criança e tem direito a receber seu salário normalmente.

Esse afastamento cabe à funcionária gestante e também em casos de adoção, aborto espontâneo e não criminoso e também de falecimento do bebê. Nesses últimos casos o período de afastamento é proporcional.

Na adoção, a legislação trabalhista não determina a idade da criança, portanto é baseado no que diz o Estatuto da Criança e Adolescente:

“Art. 2º Considera-se criança, para os efeitos desta Lei, a pessoa até doze anos de idade incompletos, e adolescentes aquela entre doze e dezoito anos de idade.”

Porém, a ideia do nosso grupo em relação a essa questão, é que mães que adotaram crianças maiores de 12 anos, também deveriam ter o direito da licença maternidade, visto que, na adolescência, existem maiores dificuldades de questões psicológicas, como por exemplo a adaptação de uma nova família.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A AVESANI&CORREA LTDA, com sede em Santa Cruz das Palmeiras/SP, utiliza publicações em redes sociais como meio de processos seletivos, visando contratar perfis que mais encaixam para determinada função ou com maior probabilidade de performar na empresa. Os processos seletivos são executados pela própria empresa, com a participação do proprietário, gerente da empresa, o RH e o líder da área. Os critérios, perfis e regras são detalhados na própria publicação do processo seletivo.

São feitos dois tipos de recrutamento. No interno, na empresa tem um quadro que mensalmente quando surge alguma abertura de vaga é publicado no mesmo, se algum funcionário mostrar interesse, basta entrar em contato com o departamento responsável e solicitar que deseja exercer aquela vaga, em seguida é realizado alguns tipos de testes e provas para ver se o funcionário está apto para exercer aquele cargo. Já no externo, é publicado nas redes sociais que a vagas em aberto em seguida é feito a análise de currículos.

O procedimento da seleção de talentos conta com algumas etapas como: A definição de qual será vaga, detalhando as exigências e as funções a serem exercidas, o cargo, e os benefícios; Análise do currículo visando ver as qualificações do candidato; Entrevista individual, dependendo do cargo podem haver, testes e provas técnicas, tudo isso visando extrair o máximo de informações do candidato; Avaliação dos candidatos que tenham o perfil e o potencial para a determinada vaga; Após decidido o escolhido, é comunicado a ele sobre a contratação dando um feedback a ele e passado mais informações sobre o procedimento da vaga. E por fim, para os reprovados é também passado um feedback do motivo de não ocupar o cargo, mas que em algum novo processo de seletivo ele possa estar participando novamente.

Há casos em que a empresa se interessa por um profissional que se encontra em outra empresa, com um grande talento e que se encaixa dentro da empresa. Assim o departamento responsável entra em contato e faz uma proposta para participar da equipe, pois a empresa busca ter os melhores profissionais.

Como sugestão de melhorias, a empresa poderia utilizar a tecnologia a seu favor, como por exemplo: Utilizar sites de vagas de empregos para publicar quando houver, recrutamento e seleção à distância, entrevistas por vídeo, criar dinâmicas para o entrevistado, criação de redes de contatos e utilizar ferramentas de monitoramento online. Com esses meios, a empresa conseguiria otimizar mais seu tempo para uma seleção, diminuiria a burocracia e acabaria sendo mais pontual nos participantes selecionados, além de caminhar junto com as tendências atuais e não ficando pra trás perante aos concorrentes.

3.5 LIDERANÇA E COACHING

Necessidade e desenvolvimento de treinamento:

Área comercial: Liderança (3 Supervisores + 1 Gerente)

Competências a serem desenvolvidas:

Motivar / Inspirar equipe

Desenvolvimento da metodologia coaching:

Os líderes são a inspiração da sua equipe, principalmente a aqueles que possuem o desejo de futuramente ocupar aquela posição/cargo. Com isso, seus colaboradores vendo sua dedicação, empenho, motivação, a chance de você receber um retorno positivo é grande. O papel do líder, é descobrir o que motiva seus colaboradores e investir nisso, para que trabalhem com mais produtividade e paixão. Há várias maneiras de deixar sua equipe mais motivada e fazer com que os funcionários trabalhem cada vez mais. Como por exemplo:

1º passo: Conheça a sua equipe

É necessário entender o porquê que essas pessoas estão desmotivadas e quais fatores têm sido determinantes para isso. Depois, procurar saber o que motiva a sua equipe, ou seja, quais são suas expectativas profissionais, dificuldades, medos, etc.

2º passo: Quais os objetivos do treinamento motivacional?

- Aumentar a produtividade da equipe
- Melhorar o clima interno
- Melhorar a autoestima

3º passo: Defina a metodologia

O treinamento pode ser de diversas formas, por meio de palestras, workshop ou dinâmicas. Basta entender com a equipe, qual maneira facilitará a compreensão.

4º passo: Escolha o melhor Coach

Para o treinamento surtir efeito, o profissional que aplicará o conteúdo, precisa estar preparado, ter desenvoltura para falar em público e muita dedicação, caso contrário, não teremos o resultado esperado. Se dentro da organização não tiver essa pessoa, é necessário contratar uma pessoa especializada, já com experiência na área.

5º passo: Promova interação entre os participantes

O treinamento precisa estimular as pessoas que irão participar, isso ajuda elas a desenvolverem suas competências. Ou seja, desenvolver seus pontos fortes e fracos. A partir disso, eles saberão como podem contribuir para tornar os processos internos da Empresa ainda melhores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizarmos esse projeto concluímos que a empresa estudada, não possui avaliação de desempenho para com seus colaboradores, não realiza mapeamentos de cargos e não adotou nenhum processo de carreiras até hoje. O processo de seleção e retenção de talentos é realizado pelo RH da empresa quando há necessidade de preenchimento no quadro de funcionários. A empresa Avesani & Correa também não oferece nenhum tipo de treinamento para seus colaboradores.

Com isso concluímos o quanto essa empresa hoje, poderia se inovar, se destacar e crescer ainda mais no mercado se ela começar a trabalhar todas essas ferramentas de desenvolvimento que foram citadas acima ao longo desse projeto, com isso melhorando e elevando a qualidade e o potencial de toda sua equipe de trabalho alcançando cada vez mais resultados extraordinários.

5 REFERÊNCIAS

SEGURO DESEMPREGO. Tabela Seguro Desemprego 2019: Valores, Calculo. Disponível em: <https://segurodesemprego.inf.br/tabela-seguro-desemprego-2019/amp/>
Acesso em: 25 de outubro de 2019.

SITEWARE. Os oitos tipos de avaliação de desempenho. 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/tipos-de-avaliacao-de-desempenho>
Acesso em: 10 de outubro de 2019.