

UNifeob

**PROJETO
INTEGRADO**

2019

ESCOLA DE

UNIFEOB

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

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2019

UNIFEOB

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 Morais Doval

Liderança e Coaching – Prof. Erick Jacoboski Mardonado

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

Estudantes:

Alunos:

Leonardo Augusto Moreira Assi, 17000030

Luís Felipe Miguel Oliveira, 17001079

Ricardo Ribeiro Tavares, 17000806

Robson Carvalho Filho, 17000475

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2019

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	7
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	8
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS	10
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	12
3.5 LIDERANÇA E COACHING	14
4 CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18
ANEXOS	19

1 INTRODUÇÃO

Este projeto consiste em unir conhecimentos de cinco unidades de estudos com um objetivo em comum que é uma análise geral de recursos humanos, desta forma realizando todo o ciclo processual deste departamento de fundamental importância para o desenvolvimento de uma organização e seus stakeholders. A primeira unidade citada Seleção e retenção de talentos que nos transmite as informações necessárias para a inclusão (contratação) de uma nova pessoa no nosso plantel ou até como manter um colaborador promissor na empresa; para a segunda unidade temos Cargos, salários e plano de carreira que nos permite identificar a adequação de direitos e deveres dos funcionários de uma forma justa, além de colaborar para o desenvolvimento do mesmo em uma carreira de sucesso, criando uma via de mão dupla na relação empregado/empresa ; a terceira unidade estudada Avaliação de desempenho consiste em construir um relacionamento mais forte entre gestor e colaborador assim analisando através de processos cotidianos e resultados obtidos em prazos maiores mensurando a sua evolução ou suas necessidades para o triunfo de tal; a quarta unidade Departamento pessoal nos ensina a desenvolver a habilidade de organização por procedimentos mais burocráticos assim fazendo valer que está descrito na lei em questões trabalhistas ; a quinta unidade Liderança e coaching nos permite engajar os envolvidos por um objetivo comum , assim trazendo sinergia nas atividades realizadas causando sensação de bem – estar e prazer em estar presente no ambiente , além de aprender ferramentas de treinamento e dialogo .

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa é estabelecida na Rua João Tonizza, Nº 99, Jardim São Nicolau, São João da Boa Vista, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ sob Nº 08.220.962/0001-68.

A empresa em questão é uma transportadora, que compete no mercado de fretes. Sua maior diferença em relação as outras empresas é a excelência no serviço, velocidade de entrega, flexibilidade e qualidade do frete.

MISSÃO: Ser a melhor empresa de transportes nas áreas onde atuamos, através da excelência na prestação dos serviços.

VISÃO: Estar atento a todos os movimentos do mercado. Mostra-se flexível às adaptações necessárias, evoluindo na velocidade que o mundo exige, com foco na qualidade dos serviços.

VALORES: Proporcionar boas condições de trabalho a todos os colaboradores, atendendo, com eficácia, a todos os nossos clientes e fornecedores. Agindo sempre com segurança.

Os principais fornecedores da empresa é os Postos de combustíveis, que fornece combustível para os veículos da frota. Outro importante fornecedor é Silcar Pneus, que fornece pneus dos mais variados modelos para os caminhões da frota. Além dessas, a empresa tem como parceira três concessionárias, a Volvo, Scania e a Mercedes, onde são realizadas as revisões dos veículos. E por último temos as seguradoras, que fazem a segurança dos veículos e asseguram as cargas em caso de roubo e avarias por serem cargas de alto valor. Como principais clientes, a empresa negocia fretes com a Terra Forte, Bueno Café, Cooxupé, onde é transportado grãos de café para as mais remotas regiões do Brasil. São fechados mensalmente aproximadamente 100 fretes para tais empresas, variando de acordo com o mercado e a época do café, principal produto transportado.

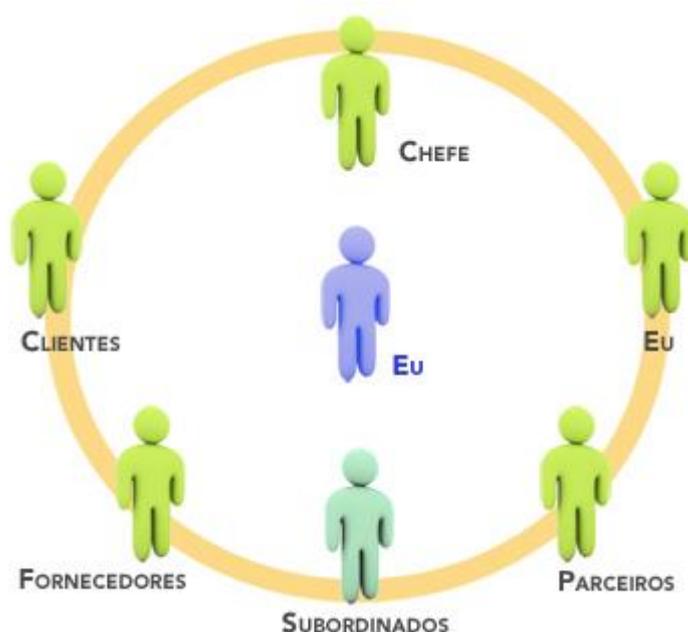
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação do desempenho é uma excelente ferramenta administrativa que pode ajudar ao gestor a gerir seus colaboradores identificando pontos fortes e pontos que podem ser melhorados.

A empresa em questão não possui avaliação de desempenho, e isso é um ponto negativo, pois tem maior dificuldade de identificar os problemas e utilizar o feedback como melhoria. Analisando a empresa identificamos que a melhor avaliação de desempenho para ser implementada, seria a avaliação 360 graus, que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores. Esta avaliação é muito importante e útil para a gestão estratégica de pessoas. A implantação da avaliação de desempenho 360 graus, através de sua visão geral dos stakeholders ao redor do funcionário, facilita a identificação de qualidades do colaborador que muitas vezes não são destacadas pelos seus pares de trabalho, bem como as necessidades de melhoria pouco discutidas por seus superiores.

Com esta imagem podemos entender melhor o que é a avaliação 360°



A avaliação 360° uma ótima ferramenta para analisar o trabalho de um colaborador, mas perigosa e tendenciosa em alguns sentidos, pois nunca se sabe os critérios que estão sendo avaliados e quem está avaliando, dando margem ao “achismo”,

tão comum na forma como as pessoas avaliam o comportamento dos outros funcionários e nos interesses pessoais que o Gestor tem em desenvolver a Empresa.

Acreditamos que uma Administração mais descentralizada, onde o funcionário possa participar da tomada de decisões, e há uma divisão do trabalho, coerente com a estrutura da Empresa, seja de maior eficácia, motivando o funcionário a desenvolver o seu trabalho, com maior autonomia e responsabilidade, olhando o funcionário como um ser humano dotado, não só de força de trabalho, mas de raciocínio e sentimento.

Aplicamos a avaliação 360°, identificamos as 3 principais vantagens e 3 desvantagens:

Vantagens:

- A informação é obtida a partir de diferentes perspectivas;
- A participação coletiva reduz o impacto de conflitos, como entre profissional e líder;
- Todas as partes interessadas no negócio podem ser representadas;
- O feedback 360 graus é mais completo, logo, facilita o desenvolvimento do colaborador.

Desvantagens:

- De os avaliadores unirem forças para prejudicar o profissional;
- De reduzir a motivação e autoestima do avaliado, que pode ser atacado em múltiplas frentes;
- De se tornar lenta e burocrática, principalmente se não contar com a tecnologia;
- De as informações não conversarem entre si e não se chegar a nenhuma conclusão.

E após implementar as ações de melhoria individuais e coletivas, a equipe se fortalece, os indivíduos trabalham melhor e a empresa ganha colaboradores com desempenho acima do esperado. Todos ganham muito quando se avaliam os colaboradores desta forma.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

A organização é composta por 4 cargos sendo 3 motoristas com os mesmos direitos e deveres e um auxiliar administrativo para fazer a parte de escritório, seus direitos fixos tem como base a média do mercado, além deles também tem as comissões

que variam de acordo com a quantidade de trabalho exercida pelo colaborador, esse modelo adotado pela empresa não é considerado nada técnico e não usufrui das ferramentas para alavancar carreiras, a causa disso é pelo fato da mesma ser de âmbito familiar e não ter nenhum profissional capacitado até momento para orienta-la nesses processos.

CARGO	SALARIO
Motorista	1800R\$ + comissões
Motorista	1800R\$ + comissões
Motorista	1800R\$ + comissões

Soluções:

Primeiramente é preciso ser realizado o mapeamento de cargos, assim alinhando seus direitos conforme seus deveres, assim tornando suas ações empresarias justas e com enfoque no crescimento do colaborador junto com a empresa.

O primeiro cargo a ter alteração é de auxiliar administrativo com adequação das atividades exercidas pelo mesmo ele será promovido a gerente de operações assim seus direitos estarão alinhados com sua entrega a empresa.

CARGO	SALARIO
Aux. Administrativo	2000 R\$
Gerente de operações	2800 R\$

No cargo de motorista será feita uma separação na empresa com o intuito de ter um planejamento de carreiras para os funcionários, antes todos tinham os mesmos direitos e deveres, porém não tinham oportunidade de crescimento com esta nova proposta isso será oferecido a eles.

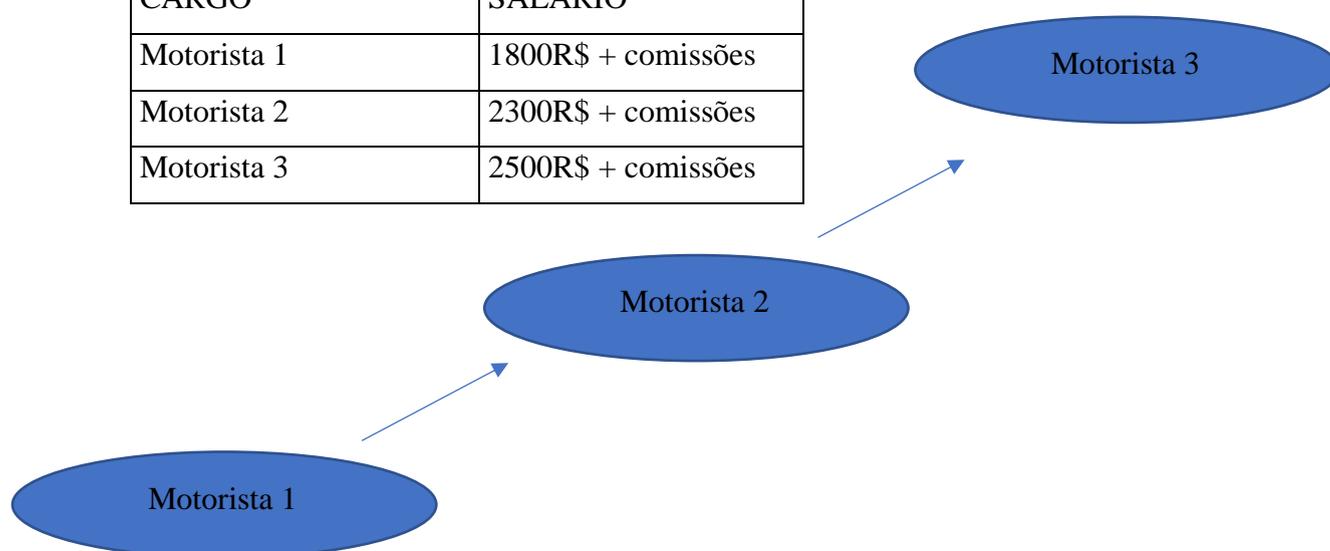
No novo plantel estão escalados da seguinte forma;

Motorista 3 – Este no primeiro momento será o motorista com mais experiência na organização e nos seus processos, além de exercer o papel que já exerce ele será líder dos demais tendo que entregar a organização um processo de gestão operacional, porém ele terá prioridade nas cargas maiores que geram mais comissões.

Motorista 2 - No presente momento ocupará esta vaga o segundo motorista com mais experiência na casa, ele ficará responsável pelas frotas médias da organização sendo o suplente imediato do motorista Sênior.

Motorista 1 – Este cargo será do colaborador que ingressou na organização em um período mais recente, sobre ele é colocado menos responsabilidade nas atividades da empresa, e também é suplente imediato do motorista Pleno.

CARGO	SALARIO
Motorista 1	1800R\$ + comissões
Motorista 2	2300R\$ + comissões
Motorista 3	2500R\$ + comissões



Com essa nova proposta é permitido criar um processo de crescimento do colaborador na organização o engajando a buscar sempre mais, assim entregando resultados melhores para sua vida profissional e pessoal, no setor operacional temos algumas metas de corte de alguns gastos que dependem dos motoristas para ser melhorados, essas metas servirão de objetivos para a evolução dos mesmos na organização.

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

A legislação trabalhista brasileira foi, em seu início, algo revolucionário e que trouxe muitos benéficos para os trabalhadores e aos empregadores. Com a legislação foram definidos os deveres e os direitos tanto dos empregados quanto dos empregadores, tornando o mercado de trabalho um ambiente mais justo e menos

exploratório. Porém com o passar dos anos ela foi se tornando cada vez mais burocrática e mais defasada, com leis que não se adequam mais ao mundo moderno e muitas complicações para se criar ou rescindir um contrato de trabalho.

Teoricamente a nossa legislação trabalhista deveria normatizar, organizar e democratizar as relações de trabalho, com intuito de pacificar as relações sociais entre empregadores e trabalhadores, garantindo assim a geração de riquezas e uma justa compensação. Porém devido ao excesso de burocracia e falta de atualização, atualmente, as leis trabalhistas são vistas como empecilhos tanto por conta do contratante, quanto do contratado. Devido isso nosso grupo fez uma pesquisa com alguns empresários e trabalhadores (empregados e desempregados) locais, perguntando a eles qual ponto da nossa legislação eles mudariam para que ambas as partes fossem beneficiadas, e com isso chegamos a algumas conclusões.

O primeiro ponto que chegamos foi ao acúmulo de função. Acúmulo de função é quando o contratado faz algum serviço, além do seu, que não vai de acordo com a função em que ele está registrado. Essa lei que proíbe o trabalhador de fazer mais de uma função atrapalha muito os pequenos empresários e trabalhadores de pequenas cidades. Um exemplo disso seria um mercadinho de família que está precisando contratar uma pessoa para fazer o serviço de caixa e uma para ser estoquista, porém como é um pequeno mercado, apenas uma pessoa poderia facilmente fazer esse serviço, além do fato que o mercado não possui renda suficiente para pagar dois funcionários. Devido essa questão, muitas vezes esses pequenos empresários se sujeitam ao risco de trabalhar contra a lei e acabam sendo prejudicados e outras vezes os contratados se sujeitam a condições de serviço ilegais, pois precisam muito do emprego. Acreditamos que com essa flexibilização no acúmulo de funções poderiam ser gerados mais contratos de trabalho com melhores remunerações.

Outro ponto que foi bastante citado tanto por empregadores como por empregados, foi a criação de um novo tipo de contrato de trabalho; um contrato por produção. Seria um contrato muito similar ao que existe nos Estados Unidos, porém adaptado para o Brasil. Este contrato seria elaborado por ambas as partes em conjunto onde seriam estipulados os deveres de ambos, sem interferência de sindicatos e do governo, porém registrado em cartório. Esse contrato teria vigência de um ano, podendo ou não ser renovado ao fim dele. Os benefícios desse contrato seriam; o contratado tem

maior liberdade tanto financeira como de trabalho. O contratado poderia representar mais de uma empresa em alguns casos. O contratante tem a segurança de que ele irá pagar apenas pelo serviço produzido. Um exemplo que se beneficiaria muito de um contrato como esse seriam representantes. Exemplo: a empresa X produz apenas parafusos e a empresa Y produz apenas porcas; com um contrato como esse uma pessoa poderia ter um contrato com ambas as empresas, sem a necessidade de se tornar uma pessoa jurídica e a partir desses contratos iriam se beneficiar as empresas, o contratado e os clientes.

Além desses casos, algo que foi bastante citado em nossa pesquisa e também comentado em aula, foi a questão dos cargos na CBO. Tanto empregadores como empregados (principalmente de cargos mais especializados) citaram como os cargos estavam defasados e como essa questão os prejudicavam. De acordo com os trabalhadores, o fato da CBO estar desatualizada, seus cargos são desvalorizados, pois nela não se enquadram seus cursos e qualificações. E para os empregadores esta desatualização gera dificuldade na hora do registro de um funcionário e muitas vezes acaba gerando passivos trabalhistas, já que o trabalhador acaba exercendo funções que não cabem ao seu cargo de registro.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A empresa não possui um padrão de procedimentos de seleção e retenção de talentos pelo fato de não contratar com constância, possui um plantel fixo no quadro de colaboradores, quando preciso adicionar alguém é para vaga de motorista onde não é publicada a oportunidade, mas sim direcionadas as pessoas específicas e pré escaladas e para isso existem alguns requisitos que os candidatos precisam preencher como habilitação de categoria E, disponibilidade para ficar fora por alguns dias e buscam referências de experiências anteriores dos mesmos, com base nessas informações levantadas em cima de análise do curriculum e de entrevista realizada entre o gerente geral de operações da empresa e o candidato, no qual o diálogo entre os dois envolvidos é informal e adaptado conforme a pessoa que está sendo entrevistada é feita a escolha do que corresponde da melhor forma aos parâmetros da organização assim encerrando o processo e dando início ao exercício da função. Quando se trata de recrutamento interno a empresa não adotou nenhum processo para diferenciar os cargos de seus colaboradores,

a única ferramenta utilizada é o aumento de salário após o final da temporada de exercício social da empresa para todos os funcionários que cumpriram com suas obrigações durante o período.

Soluções:

Primeiramente é preciso construir um perfil profissional padrão para a empresa

Expandir os canais de promoção da vaga

Elaborar um processo com testes práticos de função

Padronizar o processo de entrevista

Conforme as características da empresa resolvemos apresentar uma proposta de melhoria na sua seleção e retenção de talentos desta forma procurando melhorar estes procedimentos, deixando a empresa com um modelo atual de contratação, assim englobando ao seu plantel de colaboradores a pessoa certa para o lugar correto.

Primeiramente é preciso montar um perfil profissional da empresa que é nada mais das características profissionais e pessoais que o candidato deve ter para fazer parte da mesma;

Perfil profissional:

Residir em São João da Boa Vista

Ter experiência na área com referencias

Possuir CNH de categoria E

Possuir um bom relacionamento interpessoal

Disponibilidade ficar fora

Organização

Após a construção deste perfil profissional é preciso expandir os canais de promoção da oportunidade assim buscando um maior número de candidatos para serem filtrados e adicionados ao banco de dados da organização, a proposta da nossa equipe é que ela utilize meio de comunicação populares entre o público alvo da mesma, como grupos em mídias sociais, jornais, canais regionais e rádios.

A entrevista passará a ser padronizadas e formais assim sendo justa oferecendo a mesma oportunidade para ambos candidatos, desta forma te permitindo comparar as informações levantadas neste diálogo podendo assim filtrar o que corresponde melhor a vaga solicitada.

Montar um processo pratico como segunda fase da seleção assim simulando a curto prazo um pouco das funções que ele executará no cargo, assim além de avaliar seu

desempenho, pode fazer uma análise de como o candidato trabalha sobre pressão. Ex – O motorista terá um prazo para executar uma entrega, mas este processo envolve mais do que apenas levar a mercadoria ao destino desejado, terá que conferir documentos além de saber lidar com adversidades do cliente.

3.5 LIDERANÇA E COACHING

A organização tem como cultura usar apenas papel para os seus processos de execução das ações, mas como a tendência atual é usufruir da tecnologia para inovar os procedimentos tornando mais seguro, eficiente e com mínima margem de erro a mesma procura se adequar a esse novo modelo de empresa, assim substituindo grande parte desses papéis por um aplicativo e planilhas digitais desta forma tornando necessário desenvolver um treinamento para os colaboradores se adequarem a este novo método.

O colaborador tem apenas a responsabilidade de executar suas funções praticas sem a empresa dar auxilio no seu desenvolvimento individual como profissional, atento a isso nossa equipe propôs como papel da organização apoiar e dar a estrutura para desenvolver três competências que vão aumentar a eficiência deste colaboradores no seu cotidiano profissional;

1º pensamento estruturado - esta competência permitirá o funcionário melhorar seu planejamento para executar suas tarefas na empresa, além de dar a ele um conhecimento de logística essencial para a função.

2º formação e desenvolvimento - com essa competência o colaborador vai sempre buscar crescer profissionalmente, tornando ele mais eficiente e capacitado, se adaptando as grandes mudanças do mercado.

3º compromisso com a excelência do cliente - esta competência insiste em melhorar a comunicação do profissional, assim ganhando desenvoltura positiva em seu relacionamento interpessoal tornando mais flexível com o contato direto com o cliente.

Para que o treinamento seja aplicado e gere resultados é preciso que seja montado um plano de treino onde a metodologia implantada é separada por passo a passo e são transmitidas ao gestor responsável para que possa ser aplicada pelo mesmo, e segue na seguinte ordem:

1º treinamento - nesta fase será passada toda a parte técnica ao colaborador, onde ele aprenderá executar as funções no modelo tecnológico,

2º inclusão social com dinâmicas - neste passo aqui serve para implementar valor ao relacionamento do funcionário com a empresa e também passando aos funcionários de uma forma um pouco mais informal do quanto é importante ele desenvolver as competências solicitadas.

Dinâmica -Teia de amizade – esta dinâmica consiste em integrar todos que estão na organização e fazer entender-los que somos dependentes um dos outros para que seja entregue o resultado esperado.

Além dessas dinâmicas também será aplicada a metodologia coaching com os colaboradores de forma individual, buscando que o mesmo consiga se mapear como profissional na organização e desenvolva na sua vida pessoal tornando um processo mais satisfatório, deste modo engajando a sempre evoluir. Este processo será separado em cinco fases onde ambas vão ter ligação direta do coach com o coachee:

1ª fase – Rapport e acompanhamento:

Nesta fase implica em ganhar a confiança do coachee, mostrando um pouco do conceito e introduzindo perguntas que gerem indagações.

2ª fase – proposta e definições:

Nesta fase é aplicada a técnica shazam que defere perguntas com o poder intenso de levantar informações sobre o coachee, assim o coach sabe como agir.

3ª fase – desenvolvimento:

Nesta fase o coach aplica técnicas e ferramentas conforme a necessidade em cima das informações levantadas buscando gerar resultados em todos quesitos na vida do coachee.

Aqui será aplicada a ferramenta nomeada de feedback 360º buscando uma reflexão avaliativa sobre tudo que se pode melhorar e que deve ser feito para alcançar a mudança no ambiente profissional e pessoal do colaborador, além de integrar no processo toda a equipe trazendo sinergia e levantando ponto de crítica construtiva e autocrítica.

4ª fase – aprendizado e feedback –

Este momento implica-se em causar reflexão no coachee encerrando a sessão.

5ª fase – recapitulação, deveres e desligamento –

Aqui é passado um resumo de todas as sessões aplicadas apontando processos e resultados e deixando encaminhada alguns deveres a serem cumpridos para que a evolução seja continua.

3º mensuração de resultados – esta fase se implica as ações da empresa em andamento, sendo acompanhada a adaptação do colaboradores neste novo método de execução, auxiliando e mensurando o seu desempenho e resultados

4º feedback e ações corretivas – este passo é considerado o de conclusão do treinamento, porém ele é realizado de forma contínua e periódica, tendo como objetivo apontar o sucesso de implantação da nova cultura na empresa e também manter o desenvolvimento da organização.

4 CONCLUSÃO

Com o decorrer das aulas ministradas durante esse semestre e a construção do projeto, aprendemos o quanto as pessoas que fazem parte da empresa são importantes, para o crescimento de tal. Uma empresa que não investe no seu colaborador e não tem zelo por ele, tem maior dificuldade de alcançar suas metas e objetivos. Nesse semestre aprendemos a selecionar pessoas corretas para cargos corretos, aprendemos como desenvolver essa pessoa dentro da empresa e também como a empresa pode ajudar esta pessoa a se desenvolver no âmbito pessoal, claramente que tudo isso dentro do âmbito legal.

Após todos esses estudos, concluímos que a empresa estudada, por mais que esteja apresentando bons resultados financeiros, não vem zelando por seus colaboradores da forma mais eficiente. Sentimos uma falta de avaliação dentro da empresa e de um sistema de feedback, por mais que ela forneça excelentes meios de trabalho e tenha demonstrado flexibilidade ao entender os problemas dos colaboradores, a falta do feedback e de desenvolvimento profissional foi um ponto que deixou a desejar dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

Essa parte está reservada para as referências, as quais deverão estar metodologicamente discriminadas em ordem alfabética.

A utilização da metodologia científica nos Projetos Integrados é obrigatória.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.