

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

UNILEVER

PROJETO INTERDISCIPLINAR

CENÁRIO ATUAL DO RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES

TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
OUTUBRO 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 Moraes Doval

Liderança e Coaching – Prof. Erick Jacoboski Mardonado

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

Estudantes:

Cananda Maria David Marques; RA 18001708

Franciele Combi; RA 18001707

Heloisa da Silva Martins ; RA 17000626

Paulo Augusto Américo Moreira; RA 17001380

Thiago Elias Paulino Guimarães; RA 17001066

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
OUTUBRO 2019

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	5
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	5
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	8
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS	11
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	14
3.5 LIDERANÇA E COACHING	17
4 CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	25

1 INTRODUÇÃO

As unidades de estudo que trabalhamos, foram: Avaliação de Desempenho que tem como objetivo individual, o desempenho das pessoas, acordos traçados entre colaborador e empregador sobre seu desempenho dentro da empresa, sobre os pontos a melhorarem individualmente, a sua autoavaliação ou sua avaliação como gestor de pessoas; Seleção e Retenção de Talentos, tem também como objetivo individual trabalhar todo o processo tanto conceitual como prático de recrutamento e seleção, e é preciso ter ferramentas e estrutura para que seja feito um bom processo do início ao fim, sendo o início deste processo o currículo que é uma ferramenta extremamente importante e a nossa primeira impressão para a empresa, e a partir daí, internamente na organização o planejamento de recrutamento e seleção (abertura da vaga, o objetivo do perfil, complementos, etc.), as formas de recrutamento (Interno ou externo), seleção de pessoal, a entrevista e retenção de talentos, sendo importante também a análise do rodízio de pessoal dentro da organização. Cargos, Salários e Plano de Carreira, que tem como objetivo, como criar, conduzir e direcionar no caminho certo seu plano de carreira, a relação, sobre cargo e salários. Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, foi abordado, o processo de contratação, (as descrições do cargo, documentação, exames, tipos de contratos, entre outros.), cálculos trabalhistas (INSS, IRRF, adicionais, entre outros), e por fim Treinamento e Desenvolvimento, que tem como objetivo treinar e desenvolver pessoas, a maneira como deve ser feito, qual o retorno que as organizações têm, até que ponto posso investir em treinamento, e por fim como aplicar, e criar um treinamento.

Cada unidade de estudo tem um objetivo individual, que se interligam, para que no final alcançamos um objetivo em geral.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: UNILEVER BRASIL LTDA.

CNPJ: 61.068.276/0001-04

Data de abertura: 15/07/1968

Logradouro: AV Das Nações Unidas, SP - BRASIL

Quantidade de empresas pertencentes a Unilever Brasil Ltda : 37

Unilever Brasil Ltda é sócio de 3 empresas no estado de Minas Gerais, 1 em Rio Grande Do Sul, 1 em Distrito Federal, 23 em São Paulo, 3 em Pernambuco, 2 em Goiás e 1 em Rio De Janeiro.

Unilever é uma multinacional britânica-neerlandesa de bens de consumo. Seus produtos incluem alimentos, bebidas, produtos de limpeza e produtos de higiene pessoal. É a terceira maior empresa de bens de consumo do mundo foi fundada a partir da fusão produtora de margarina holandesa Margarine Unie e da britânica Lever Brothers em 2 de setembro de 1929. A Unilever Brasil chegou a 51 anos, donas de marcas como a Dove, Hellmann's, Kibon, Omo, Rexona.

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA A EMPRESA

ETAPA 1: ELABORAÇÃO DO CONTRATO DE DESEMPENHO

Definir com o gestor e o colaborador os resultados que serão esperados, metas organizacionais, a maneira de se comportar, com o intuito de alinhar os objetivos empresariais e os dos profissionais. Basicamente, os princípios que estimulam a participação, a autonomia e a responsabilidade dos profissionais que atuam em uma organização. O intuito é fazer com que os objetivos da companhia sejam atingidos de maneira eficaz, nesse processo é valorizado o conhecimento e as competências das pessoas.

ETAPA 2: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação será feita por meio da avaliação 360° na qual inclui todos, desde da liderança até o seus subordinados, é um processo em que cada colaborador além de realizar uma autoavaliação, será avaliado por outros.

QUESTIONÁRIO 360 GRAUS

3 alternativa de respostas: Nunca, Algumas Vezes, Sempre.

1. Liderança

- Consegue influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos propostos?

- Entende a diversidade de personalidades e consegue despertar o melhor de cada uma?

2. Integridade Moral

- Trabalha de forma ética

- Busca a imparcialidade e a justiça quando há desavença de opiniões?

3. Versatilidade

- Motiva as pessoas da equipe que faz parte a buscarem soluções para os problemas de seus departamentos?

- Não foge de novas responsabilidades e enfrenta as dificuldades com criatividade?

4. Relacionamento

- Sabe unir os colaboradores na busca do verdadeiro trabalho em equipe?
- Procura conciliar as opiniões e reaproximar as pessoas quando ocorrem conflitos?

5. Olhar Sistêmico

- Enxerga necessidades de soluções para problemas de clientes e da empresa e solicita auxílio dos líderes?
- Percebe a importância de se conectar com os outros departamentos da organização para cumprir suas tarefas?

6. Trabalho em Equipe

- Busca o diálogo e a troca de opiniões no grupo para que todos encontrem juntos a melhor solução?
- Consegue trabalhar em grupo sem causar conflitos e estimulando a participação coletiva?

7. Responsabilidade

- Cumpre seus prazos e busca atingir seus objetivos ao desempenhar seu trabalho?
- Procura alcançar altos níveis de qualidade conforme o padrão estabelecido pela empresa?

8. Comunicação

- Passa as informações necessárias para seu grupo de trabalho?
- Comunica-se com lealdade, sem esconder fatos ou omitir informações?

9. Foco em resultados

- Engaja o grupo em busca do atingimento dos objetivos?
- Direciona seus esforços para atingir os objetivos da empresa?

10. Organização

- Sabe definir prioridades para alocar seu tempo de forma a desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo de forma eficiente?
- Sabe usar seu tempo de forma adequada?

ETAPA 3: FEEDBACK QUALITATIVO

Após a Avaliação 360 graus deve se reunir com o colaborador avaliado, para lhe apresentar o feedback construtivo obtido e para que ele tenha acesso às informações, bem

como às percepções das pessoas ao seu redor sobre o seu desempenho profissional, ele terá maior consciência sobre seus pontos fortes, bem como seus pontos de melhoria. Crescer profissionalmente e apresentar melhores resultados não só para a empresa, mas que também vão contribuir para a sua trajetória individual. Há a possibilidade de crescimento com a busca dos conhecimentos necessários, com a melhoria de comportamentos ou até mesmo a mudança de posturas pessoais que impactam no trabalho e até então não tinham sido evidenciadas.

ETAPA 4: PDI PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Após a etapa de feedback passar para o colaborador, o Plano de Desenvolvimento Individual. O PDI vai contar com ações que buscam o conhecimento, e o desenvolvimento nas relações interpessoais, uma revisão do contrato de desempenho, algumas atitudes que será exigido ao profissional;

DESAFIO PROFISSIONAL: Buscar o desenvolvimento profissional tendo como base relações interpessoais, postura baseada no respeito, comprometimento, conciso e claro.

MENTORIA E FEEDBACK: Desenvolver feedbacks mensalmente, delegar novas atividades relacionadas ao desenvolvimentos de tarefas em grupo.

TREINAMENTO E ESTUDO: Estabelecer quais livros ele devera ler e estudar, cursos, workshops, palestras filmes devem ser vistos.

CONCLUSÃO: É importante destacar a importância de uma gestão de desempenho eficiente, principalmente no crescimento e potencialização da carreira individual de cada pessoa, além de proporcionar o desenvolvimento da empresa, como um resultado gerado pelos seus colaboradores.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

1-) QUAL A METODOLOGIA ADOTADA PARA CARREIRAS NA EMPRESA?

A Unilever Brasil tem o compromisso de apoiar os funcionários no seu desenvolvimento. Nesse sentido, nossa gestão de negócios considera o aprimoramento da carreira um caminho essencial para desenvolver e reter os melhores profissionais. Para darmos suporte nesse sentido, utilizamos um processo praticado globalmente pela companhia: o Performance Development Plan (PDP).

Por meio de um sistema global (Talent Plus Online), gerenciamos a avaliação de todos os nossos funcionários e disponibilizamos as vagas existentes nas operações da Unilever. Essa plataforma registra os resultados de diversos módulos de avaliação: o principal, aplicado desde 2006 a todo o público interno, é o Plano de Desenvolvimento de Performance (PDP).

Por meio do PDP, o colaborador traça um plano de desenvolvimento junto de seu superior imediato, assumindo metas e compromissos ligados às suas entregas para a Unilever. A avaliação considera não apenas resultados, mas também as formas de alcance dos objetivos, evidenciando aspectos comportamentais e éticos.

Outra ferramenta é o Individual Development Plan (IDP), ciclo de avaliação disponível para gerentes, trainees e demais públicos que visa ao planejamento de longo prazo da carreira. Para profissionais com potencial de ascensão à liderança, elaboramos, ainda, uma análise de desempenho específica (assessment of potential), a partir da qual se identificam os pontos necessários para o desenvolvimento de competências gerenciais.

2-) EXISTEM MAPEAMENTOS DE CARGOS? SE SIM, TRAZER AO MENOS UM EXEMPLO PARA O TRABALHO.

Os Mapeamentos de Cargos são responsáveis por descrever cada posição de trabalho que existe dentro da empresa com o seu salário correspondente. Isso deve acontecer em todas as áreas da empresa, desde a produção até os cargos gerenciais.

Por se tratar de uma corporação Multinacional, acreditamos que exista sim os Mapeamentos de Cargos, porém eles não foram divulgados em nenhum site ou em outra fonte de pesquisa e informação.

3-) O PROCESSO DE CARREIRAS E REMUNERAÇÃO FOI ADOTADO COM APOIO DE CONSULTORIA EXTERNA?

Sim. Através de ferramentas de gestão, são elaboradas a partir de grandes quantidades de informações a descrição de cargos, enumerando as atividades de cada um de forma que fique claro, o que se faz, como faz, para que faz e em qual periodicidade. Também é feita a avaliação dos cargos, ou seja, estes são elencados em ordem de importância, para configuração da tabela salarial. As remunerações são formalizadas a partir de pesquisas salariais com empresas do mesmo ramo e localidade.

4-) A EMPRESA ADOTA PESQUISA SALARIAL?

Sim. Mesmo que não seja possível ter acesso aos processos dessas pesquisas, pois, não são divulgadas pela Unilever, a pesquisa salarial é uma prática muito utilizada pelas empresas nos dias de hoje. Trata-se de um estudo sobre a competitividade salarial e dos benefícios concedidos aos funcionários de uma empresa.

5-) EXISTE ALGUMA ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA, COMO REMUNERAÇÃO VARIÁVEL OU PROGRAMA DE METAS, POR EXEMPLO?

Sim. O Programa de Meta. A empresa Unilever define uma ou mais metas para toda a empresa no país e as metas para cada unidade. As metas por área de produção são definidas nas fábricas. Não há negociação sobre as metas (ou tipo de meta) nacionais ou por unidade. Também não se negocia o percentual de pagamento anual, que se define a partir do alcance ou não das metas, caso seja superada a meta, o pagamento é de no máximo 1.2 salários, caso a meta não seja atingida a bonificação é de 80% do salário, nenhum trabalhador fica sem receber. Os indicadores para estabelecimento de metas podem ser: volume de produção, custos, qualidade de produto, segurança, etc.

6-) SE A EMPRESA NÃO POSSUI UMA METODOLOGIA ESTRUTURADA PARA CARREIRAS E REMUNERAÇÃO, QUAIS OS MOTIVOS PARA ISSO ACONTECER?

A Unilever possui uma Metodologia. Apesar de não divulgado os processos, se sabe, que existem os Planos de Carreira e Remuneração dentro da corporação.

7-) QUAIS AS OPORTUNIDADES DE MELHORIA QUE O GRUPO FARIA PARA A EMPRESA REFERENTE ÀS POSSIBILIDADES DE CARREIRAS E REMUNERAÇÃO?

De um ponto de vista geral podemos atentar que a empresa esteja sempre se adequando às novas tendências do mercado externo. As empresas modernas utilizam ferramentas como gestão de pessoas e gestão de carreiras para atrair, reter talentos e criar

oportunidades de desenvolvimento de seus colaboradores, no objetivo de conquistar grandes resultados a corporação.

Acreditamos que toda oportunidade é válida quando se traz benefícios para ambas as partes e umas das coisas que devem ser aproveitadas como melhorias são Planos de Carreiras bem elaborados, que consistem em: Efetuar pesquisas externas, mostrar a toda equipe que o sucesso depende de todos, se comunicar de forma clara e direta, traçar metas reais para conseguir atingi las e assim alcançar o sucesso de toda a corporação.

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.

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Imposto Sindical

“**Art. 545.** Os empregadores ficam obrigados a descontar da folha de pagamento dos seus empregados, desde que por eles devidamente autorizados, as contribuições devidas ao sindicato, quando por este notificados.”

Cada um de nós trabalhadores, até agora éramos obrigados a “dar” o valor de um dia de nosso trabalho para os sindicatos, mas agora isso acabou! Isso significa que podemos sim contribuir para o sindicato, desde que entendamos que isso é bom para nós, portanto, o sindicato agora tem que demonstrar o que está fazendo de bom e que merece contribuição.

Proposta de Flexibilização: Proporcionar a possibilidade de que o funcionário possa procurar o sindicato, mesmo que não opte pelo desconto sindical, para tirar dúvidas sobre seu direitos e que a empresa arque com a escolha.

Ao olhar do grupo, isso realmente é significativo, nem todos os sindicatos cumprem ou favorecem tanto a classe trabalhadora. Mas estudando um ponto de vista oposta, os Sindicatos também são um ponto de segurança para os trabalhadores, como exemplo podemos citar as homologações, como sabemos após o período de um ano trabalhado na empresa a rescisão era feita junto ao sindicato, que era uma garantia que o trabalhador tinha, de que todos os seus direitos estavam sendo pagos, com a nova reforma já não é mais obrigado a fazer esse procedimento, já que o acerto poderá ser feito entre patrão e empregado, tirando assim essa segurança que o trabalhador tinha.

Mas também como ponto positivo, a empresa paga menos impostos o que acaba tornando algo mais benéfico para a empresa.

Férias na nova reforma trabalhista:

“**Art. 134 § 1º** Desde que haja CONCORDÂNCIA DO EMPREGADO, as férias poderão ser usufruídas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior a quatorze dias corridos e os demais não poderão ser inferiores há cinco dias corridos, cada um.”

Com a reforma trabalhista, as férias poderão desde que haja a concordância do empregado, ser divididas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior a 14 dias corridos e os restantes devem ter pelo menos cinco dias corridos cada.

Proposta de Flexibilização: Proporcionar a possibilidade de venda das férias, deixando a escolha do funcionário, e a quantidade do período que ele quer vender.

Um ponto não muito benéfico para os funcionários é que talvez as empresas possam impor o parcelamento das férias em três períodos conforme seus próprios interesses, sem se preocupar com o tempo de descanso necessário e conveniente para o colaborador, mesmo que a reforma deixa claro que o parcelamento das férias é uma opção do empregado.

Mas também existe um lado bom desta reforma, pois este parcelamento das férias pode ser muito útil tanto para o empregador quanto para o empregado. O colaborador poderá programar seu descanso três vezes por ano, conforme suas necessidades, sem se preocupar tanto em desfaltar a equipe por muito tempo. O empregador por sua vez também terá maior facilidade no alinhamento de datas de férias até mesmo entre colaboradores do mesmo setor, já que é mais fácil distribuir as tarefas por períodos mais curtos, sem prejudicar na produtividade da empresa. Com isso a empresa pode até economizar o valor que eventualmente teria que gastar com contratações de temporárias.

Lei da terceirização.

Mais opções de terceirização: antes a empresa só poderia terceirizar colaboradores em funções acessórias: agora, cargos dentro da finalidade central da empresa podem ser terceirizados (como professores em uma escola, operários em uma fábrica).

Temporários: o tempo para vagas temporárias passou de três para seis meses, com possibilidade de prorrogação para mais 90 dias, permitindo um tempo total de 9 meses de trabalho neste formato;

Responsabilidade solidária: Anteriormente, os terceirizados poderiam cobrar direitos trabalhistas tanto da empresa prestadora quanto da tomadora agora, a empresa tomadora de serviços só pode ser acionada quando se esgotam os bens da prestadora.

Proposta de Flexibilização: Que venha a ter mais funcionários contratados, por contrato determinado, que acabaria o custo sendo o mesmo do que um terceirizado.

Visando algo positivo desta Reforma as novas regras diminuem custos para a empresa, estimulando a contratação e a geração de emprego formal.

Outro ponto seria que como os terceiros vêm de empresas especializadas, o grau de qualificação do profissional tende a aumentar, melhorando a qualidade do serviço prestado. E também os custos seriam menores, em um cenário de recuperação econômica, as novas regras ajudam a reduzir custos fixos com Folha de Pagamento, dando mais fôlego para as empresas.

Mas já se falando do lado oposto, segundo estudos para manter custos baixos e gerar economias em toda a escala, os salários tendem a ser até 25% menores do que na CLT. Como também empresas menores que são mais instáveis, podendo aumentar o risco de perda do emprego, o que poderia ser acentuado pelos custos menores para demissão nas novas regras.

E por último estatisticamente, o número de acidentes tende a ser maior com terceiros que com colaboradores celetistas.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Como o processo seletivo é desenvolvido na empresa?

O processo seletivo da empresa é desenvolvido por quatro etapas, sendo elas:

1º- Inscrição Online

É um processo simples e fácil, que tem uma opção de preenchimento rápido de dados pessoais utilizando seu perfil do LinkedIn. Pode escolher uma função em sua inscrição e os tipos de funções disponíveis variam de acordo com a região.

2. Avaliação de perfil

Avaliação de perfil, que consiste em 12 curtos jogos online que avaliam diferentes aspectos das suas habilidades cognitiva, emocional e social. Isso ajudará a avaliar o nível de adequação ao UFLP (Programa específico da empresa) assim como a função apropriada . Logo receberá um feedback personalizado após completar os jogos.

3. Entrevista digital

Será solicitado ao candidato que resolva problemas reais utilizando cenários da Unilever, o que dará a oportunidade de aprender mais sobre a cultura da empresa e a maneira funciona os negócios.

A entrevista será dividida em dois componentes, que consistem em três curtas questões hipotéticas, seguidas de um caso de negócios. Poderá gravar e completar a entrevista a qualquer momento (dentro do prazo que determinado) e de qualquer lugar. Tudo o que preciso é um computador, webcam e/ou smartphone e, acima de tudo, uma conexão de internet boa e estável.

4. Dia do Centro de Descobertas (Discovery Centre)

Esse é o último dia do processo seletivo e oferece uma experiência de verdadeira imersão e a oportunidade de vivenciar ‘um dia na vida’ de um Futuro Líder na Unilever. Poderá participar de uma gama de atividades e projetos empolgantes que incluem:

- Reunião de projeto com colegas da sua função
- Reunião breve com Gestores Sêniores sobre desafios de negócios atuais
- Reunião de equipe com os outros candidatos
- Reuniões individuais com seu gestor direto

Essas atividades são desenvolvidas com base em um estudo real de caso de negócios, permitindo avaliar o seu potencial enquanto oferecemos a você uma visão mais profunda do que é trabalhar na Unilever.

Há o recrutamento interno? De que forma?

Não houve recrutamento interno, pois, a busca por um profissional não ocorreu somente dentro da empresa. O processo seletivo foi aberto para todos os candidatos.

Quais canais são utilizados para o recrutamento externo?

Possuem vários canais de comunicação que são utilizados para a divulgação de oportunidades e a realização de um processo eletivo.

Os principais canais são: Empresas de recrutamento, Headhunters, Sites de recrutamento, Indicações de outros profissionais, Universidades e cursos profissionalizantes, **banco de talentos** proveniente de processos de seleção anteriores, Agências especializadas.

Existem provas ou testes que são aplicados com os candidatos? Quais?

Sim. Primeiramente deve se completar uma avaliação de perfil que consiste em 12 jogos online. Na entrevista digital, o candidato passará por um teste que será preciso resolver problemas reais da empresa. O teste será dividido por duas etapas, três curtas questões hipotéticas, seguida de casos de negócio.

Na última etapa do processo, o candidato terá uma experiência verdadeira, de vivenciar um dia de um futuro líder da empresa, participando de uma gama de atividades e projetos.

A empresas dinâmicas de grupo no processo seletivo? Em que situações? Quais?

Sim. A empresa utiliza dinâmicas de grupo para o processo seletivo, para ver o desempenho do candidato em situações de trabalho em equipe, liderança, criatividade, comunicação, empatia e negociação.

Dinamica de liderança (ILHA).

Para contatar um líder. Algumas dinâmicas fazem com que você perceba a atitude e a capacidade de liderar dos candidatos. Um bom exemplo para dinâmica de liderança é da ilha. Ela funciona da seguinte forma: coloque um tapete no chão e diga para os candidatos que ali é uma ilha, ou seja, tudo em volta é mar. Fale que eles não têm comida e que precisam pensar em estratégias para sair dali. Deixe eles interagirem por volta de 15 minutos e depois converse sobre o que o grupo decidiu, se surgiu algum tipo de estratégia, pensamento, se alguém se

tornou líder da atividade. Isso tudo ajuda você a perceber vários pontos relacionados às competências relacionadas à liderança dos candidatos.

Como é realizado o processo de entrevista? Qual modelo é utilizado?

Os modelos utilizados são a entrevista comportamental ou baseada em competências e entrevista em grupo. **Entrevista comportamental ou baseada em competências:** Seu objetivo é avaliar se a personalidade e as habilidades do candidato estão de acordo com a posição e cultura da empresa. Além disso, a empresa também quer verificar se você de fato já teve experiências que comprovam que você conseguirá lidar com os requerimentos da função. **Entrevista em grupo:** Os recrutadores normalmente utilizam dinâmicas e jogos para fazer os candidatos interagirem entre si e analisam seu comportamento trabalhando em grupo, buscando identificar pessoas que se sobressaem.

3.5 LIDERANÇA E COACHING

Analisando a empresa UNILEVER vimos algo que não está funcionando que seria a falta de alinhamento de funções, tanto da parte do RH quanto da gerência, as pessoas estão reclamando que falta objetividade de suas funções muitas vezes não sabendo ao certo o que fazerem(problema existente na maior parte de empresas de grande porte)

Visando resolver esse problema elaboramos um treinamento para os gerente e o RH trabalharem em sinergia, juntos para deixar tudo alinhado com cada função e suas respectivas obrigações.

COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS:

- Liderança
- trabalho em equipe
- Sinergia

Para desenvolver essas competências iremos usar o C.H.A(conhecimento, habilidade e atitude), abaixo estará explicado um pouco mais de cada etapa desse processo.

C de Conhecimento, é o saber teórico, o primeiro ponto de aprendizagem e desenvolvimento. O conhecimento, em geral, é tácito, presente apenas na mente do profissional. O grande desafio é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, realizá-lo no dia a dia.

A Habilidade (H) é o saber fazer. O ideal está na junção de conhecimento e habilidade. Está, em regra, depende de prática, treino, erros e acertos.

E por fim **A de Atitude, que está ligada a ação**. Não adianta ter conhecimento e habilidade e não ter atitude. Atitude é o querer fazer e mostrar as melhorias que teriam caso mudassem.

Agora que sabemos quais competências iremos desenvolver com esse treinamento e como iremos realizá-la, agora iremos descrever como trabalhar cada uma delas com o C.h.a.

Liderança

Conhecimento: primeiro iremos mostrar como ser um bom líder, o conhecimento necessário e os benefícios dessa competência.

Um bom líder tem que ter empatia para com seus liderados se colocando no seu lugar e também ter humildade e lembrar que também já esteve nessa posição, ele tem que motivar

sua equipe e lhes proporcionar ferramentas para cumprir seus deveres e objetivos dentro da empresa e não somente ficar exigindo, de preferência mostrar na prática como ser feito, quando ele começar a realizar esses passos começará a ser mais respeitado e também motivará seu liderados a darem o máximo de si.

Habilidade: Mostrar como ser um bom líder com dinâmicas voltadas para essa competência além disso dando constante feedback que poderia ser pego de forma anônima de seus liderados.

Atitude: mostrar os benefícios de uma boa liderança é um ótimo meio de motivá las a aplicar seus conhecimento e habilidades, as melhoras com esse treinamento seria mais humanidade para com seus liderados e um maior resultado deles, já que estariam mais contentes e motivados..

Trabalho em equipe.

Conhecimento: Iremos trabalhar como saber lidar com as emoções, controlando o estresse e como trabalhar sobre pressão, respeitar a opinião alheia e aceitá las, além disso conhecer toda sua equipe e demonstrar um sentimento de amizade não somente de colegas(até porque ficamos a maior parte do tempo trabalhando do que em outro lugar) trazer esse ambiente familiar, comemorar datas especiais e também quando entrar um novo membro da equipe recebê lo calorosamente.

Habilidade: Mostrar métodos para quebrar o gelo,como começar a uma conversa com o colega, saber datas especiais, se tem filhos(mas nada que atrapalhe o profissionalismo), conhecer com quem você está trabalhando e passando a maior parte do seu tempo junto.

Atitude: Mostrar os benefícios de um bom trabalho em equipe, quando todas as pessoas da equipe estiverem em sinergia e se conhecendo bem, elas vão trabalhar melhor e confiar umas nas outras, mostrando maiores resultados.

Sinergias.

Conhecimento: nessa competência iremos mostrar um pouco dos processos de cada setor dentro da empresa, mostrando o que cada uma faz e entendendo a importância de cada uma delas, entendendo também caga cargo e funções dos colaboradores, deixando o RH e os gerentes a par de tudo que acontece e o que deve ser feito.

Habilidade: Seria importante eles conhecerem de perto cada processo dentro da empresa, todos os sistemas usados, produtos vendidos, processos dentro da mesma, assim eles

estariam dispostos a todo tipo de dúvida que seus liderados tem e passando maior confiança e respeito para eles.

Atitude: Trabalhar com sinergia significa entender todo o processo que você faz parte e trabalharem em conjunto com todos os setores, então para os gerentes e RH pusessem em prática, eles teriam que entender todo o ambiente que estão localizado e os benefícios que a empresa teria, como menos gastos e retrabalho para eles mesmo.

Desenvolvendo todas essas competências as pessoas que fizerem esse treinamento,, irão entender todo o processo de todos os setores mesmos aqueles que não têm ligação e entender a importância do que cada um faz, assim trabalhando em harmonia e com sinergia para continuar o funcionamento da mesma.

Mapeamento de perfil de liderança.

Antes de aplicarmos as dinâmicas para desenvolver as competências, iremos realizar um mapeamento de perfil de liderança, esse mapeamento se consiste em um determinado numero de perguntas especificas para lideres, elas servem para sabermos o perfil comportamental de cada um , ele é um facilitador para sabermos quais competências deveremos trabalhar mais para cada tipo de perfil identificado.

Aplicação.

Para aplicar o treinamento, primeiramente iremos falar a parte teórica de cada competência e sua importância de ser desenvolvida e para desenvolver iremos realizar as seguintes dinâmicas:

Jogo do Andar.

Material: nenhum

Instruções:

Pede-se aos participantes que andem pela sala de acordo com as instruções do facilitador.

Exemplo: andar normalmente, andar com um pé só, pulando, em câmara lenta, correndo, nas pontas dos pés, nos calcanhares, como se fossem cegos...

Competências observadas:

Adaptabilidade, Autoconfiança, Automotivação, criatividade, flexibilidade, resistência , a frustração.

O primeiro passo é tirar todos os participantes da zona de conforto e dar uma pitada de adrenalina, para todos ficarem mais animados e confiantes.

Karaokê.

- Material: nada
- Instruções:
 - 1. O coordenador deve pedir para os participantes um círculo e logo depois deve mostrar para todos que eles devem cantar e dançar do mesmo modo que o cantor principal.
 - 2. O coordenador deve dar início para incentivar e quebrar a timidez.
 - 3. O coordenador deve cantar assim: "O meu nome é Exemplo: Jesus", e todos devem cantar e dançar assim: "O nome de dele é Exemplo: Jesus".
 - 4. Todos devem cantar e dançar em ritmo diferente dos que já cantaram e dançaram.
- Competências observadas:
 - Atenção concentrada, agilidade, dinamismo, relacionamento interpessoal, humor, persistência, resistência a frustração, criatividade, liderança, relacionamento interpessoal, sociabilidade.

Segundo passo é realizar uma atividade para todos se conhecer, muitas vezes trabalhamos com uma pessoa e nem ao menos sabemos o seu nome, ainda mais em uma empresa de grande porte como a UNILEVER, com essa dinâmica iremos dar o primeiro passo para um trabalho em equipe mais completo.

Desenhista cego.

- Material: revistas, sulfite e lápis.
- Instruções:
 - participantes posicionam-se um na frente do outro, com um anteparo entre eles. Um dos participantes escolhe uma figura na revista. Esta figura deverá então ser ditada (descrita) para o colega que irá reproduzi-la (desenhá-la) na folha. Ao final retira-se o anteparo e verifica-se como ficou o trabalho. Caso haja tempo, é interessante repetir a atividade invertendo-se os papéis.
- Competências observadas:
 - Auto motivação, dinamismo, comunicação, iniciativa, escuta, criatividade, resistência a frustração, julgamento, trabalho em equipe, flexibilidade, adaptabilidade e raciocínio lógico.

Essa dinâmica serve para trabalhar a sinergia e também desenvolver a comunicação interna dos colaboradores, pois muitas vezes temos que confiar às cegas naquilo que nos foi passado sem pestanejar e confiar no nosso colega de trabalho.

Depois de realizado todo o treinamento juntamente com as dinâmicas, os participantes certamente saíram com outra visão do todo da empresa, sabendo cada processo dentro da mesma e tratando seus liderado com maior sabedoria e respeito, alinhando todos os processos e evitando retrabalhos e dores de cabeça.

4 CONCLUSÃO

Após a análise do projeto, foi observado que a empresa possui uma excelente forma de recrutar novos colaboradores, na área de Seleção e Retenção de Talentos, sem a necessidade de novos programas, influenciando diretamente na conceitos de Cargos, Salários e Plano de Carreira, já que isso interfere diretamente nos resultados da empresa. Avaliações de Desempenho, nota se que é uma empresa que valoriza essa forma de valorizar e melhorar o clima organizacional, mantendo constantemente feedbacks que visam o desenvolvimento do seu colaborador.

REFERÊNCIAS

THIBES,Fabiola. **Gestão de desempenho: você sabe o que é e qual a diferença para avaliação de desempenho?.** Disponível em: <https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/gestao-de-desempenho/>. Acesso em: 27 de setembro de 2019

BLOG,Instituto brasileiro de coaching. **Como funciona a avaliação 360 graus?.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-avaliacao-360-graus/>.. Acesso em: 27 de setembro de 2019

SBCOACHING. **Gestão de desempenho: o que é, importância e como fazer.** Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/gestao-desempenho/>.. Acesso em: 27 de setembro de 2019

BLOG,Xerpa. **Sistema de gestão de desempenho: o que é e como aplicar na empresa?** Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/sistema-de-gestao-de-desempenho/>.. Acesso em: 27 de setembro de 2019

BLOG,Etalent. **Entenda a importância do mapeamento de cargos.** Disponível em : <https://etalent.com.br/artigos/entenda-a-importancia-do-mapeamento-de-cargos-na-empresa/>.. Acesso em: 27 de setembro de 2019

UNILEVER, **Carreiras e desenvolvimento.** Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/pessoas/carreiras-e-desenvolvimento/>.. Acesso em: 10 de outubro de 2019

Aquarius. **Importância do plano de cargos e salários.** Disponível em : <http://aquariuscont.com.br/blog/importancia-do-plano-de-cargos-salarios-carreira-e-remuneracao-para-os-processos-de-rh/>.. Acesso em: 10 de outubro de 2019

BLOG, **Metadados.** Disponível em :
<https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-carreira-qual-a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios/>..Acesso em: 10 de outubro de 2019

ANEXOS

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