

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**  
**CENÁRIO ATUAL DOS RECURSOS HUMANOS;**  
**DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES;**  
**TENDÊNCIAS PARA O RH DO FUTURO.**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2019

## **PROJETO INTERDISCIPLINAR**

### **CENÁRIO ATUAL DOS 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

#### Alunos:

Ester Carolina Batista, RA 17000196

Joyce Guimarães de Castro Nunes, RA 17001111

Marcelo Augusto de Vasconcellos, RA 17000303

Patrícia Gabrieli Leite, RA 17001028

Tiago Pereira Santos, RA 17000592

## 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 .....	8
3.3. ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS.....	9
3.4. SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS .....	10
3.5. LIDERANÇA E COACHING .....	12
4. CONCLUSÃO .....	14
5. REFERÊNCIAS .....	15

## **1. INTRODUÇÃO**

Para realização do projeto integrado proposto neste semestre escolhemos como objeto de estudo a empresa Engaja especializada em Consultoria Empresarial. Utilizamos para desenvolvimento do projeto os conhecimentos adquiridos através das unidades de estudo do módulo presente, foram elas: Avaliação de desempenho que é uma ferramenta utilizada nas organizações na área de Gestão de Pessoas, seu objetivo é analisar o desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Departamento de pessoal onde foram estudadas as leis e cálculos trabalhistas e também o processo de contratação de um novo colaborador. A disciplina de Liderança e Coaching cujo o objetivo foi diagnosticar e desenvolver a necessidade de treinamento da empresa, aprender como desenvolver competências em si e em outras pessoas. Em Cargos, Salários e Plano de Carreira o objetivo foi criar, conduzir e direcionar plano de carreira, a relação sobre cargo e salários. E por fim na unidade de Seleção e Retenção de Talentos onde a finalidade foi à criação um processo de recrutamento e seleção na organização.

As unidades de estudos estão integradas entre si cada uma com sua particularidade e foram de extrema importância para a realização e conclusão do projeto interdisciplinar.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa escolhida para realização do projeto integrado neste módulo foi a Engaja – Desenvolvimento Humano e Organizacional, cujo CPNJ é 20.407.032/0001-13, localizada na avenida Dr. Durval Nicolau, nº 2140 – Riviera de São João em São João da Boa Vista - SP. A área de atuação é em Consultoria Empresarial elaborando soluções corporativas para diversos setores como Gestão de Pessoas, Financeiro, Treinamentos, Marketing, Publicidade, Estratégia e Inovação. Aberta no ano de 2014 pelo CEO, Master Coach Trainer e especialista em PNL Erick Jacoboski Mardonado a Engaja não possui filiais, porém atua no Estado de São Paulo e também possui clientes nos Estados do Sul e Centro-Oeste. A mesma oferece a seus clientes estratégias com foco direto em gestão de pessoas, processos de coaching e PNL. Dentre seus concorrentes estão a I.R Consultoria Empresarial Ltda e a AMQM Consultoria e Gestão Estratégica, ambas também oferecem serviços de consultoria empresarial na cidade de São João da Boa Vista - SP.

### **3. PROJETO INTERDISCIPLINAR**

#### **3.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

É uma ferramenta para conhecer e medir a performance dos indivíduos em uma organização, por meio do confronto entre o que se espera do profissional e o que foi alcançado por ele. Essa avaliação é um dos recursos mais valiosos para a gestão de pessoas, já que permite diagnosticar e analisar o comportamento de um funcionário pelo tempo que for necessário, uma análise detalhada do que a equipe está produzindo (e de que forma) é fundamental para alcançar as metas e fornecer ao setor de recursos humanos dados importantes sobre a atuação de cada profissional, subsidiando decisões importantes junto aos gestores.

Independentemente do resultado (positivo ou negativo), é esse exame que vai ajudar o desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, com essa avaliação de desempenho, é possível identificar os pontos de melhoria em uma empresa e exemplos a serem seguidos ou alterados, estimulando um trabalho cada vez melhor por parte de seus integrantes, portanto, é importante destacar que a avaliação de desempenho é muito mais do que analisar planilhas de resultados, pois envolve um trabalho conjunto do RH com funcionários para entender pontos positivos e negativos da atuação de cada um deles e, a partir disso, criar um plano para desenvolver esses quesitos e melhorar os resultados.

O baixo desempenho pode ser ocasionado por problemas no ambiente de trabalho, para prevenir é essencial saber o que os colaboradores pensam, como estão se sentindo, e o que pode ser mudado para que a situação melhore, por isso, ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa evidencia a preocupação da companhia com seus colaboradores, além disso, essa prática pode fornecer diversos indicadores para a área, permitindo a criação de estratégias para impulsionar o desempenho dos colaboradores.

Normalmente essa qualificação dos colaboradores é determinada pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, suas competências. Mas se vamos falar

em competências, primeiro precisamos saber quais são os diferentes tipos de competências. São elas:

- Técnicas: são os conhecimentos e habilidades adquiridos por uma pessoa através da educação formal e não formal, como treinamentos, cursos, palestras etc.
- Comportamentais: são as atitudes e os comportamentos de uma pessoa em ambiente social ou empresarial, definidos por sua personalidade.
- Gerenciais: são as competências essenciais que um gestor deve ter para conseguir gerir o desenvolvimento de si, dos colaboradores e da empresa.
- Organizacionais: são todas as competências que formam a identidade e o diferencial competitivo de uma corporação.

A empresa de “Consultoria Empresarial Engaja” na qual estamos trabalhando esse módulo, é uma das mais conhecidas na nossa região pelo excelente trabalho que desenvolve no dia a dia das empresas.

A Engaja aplica Avaliação de Desempenho por Competências na qual é feita uma análise sistemática do desempenho de cada colaborador em uma empresa. Ela mensura a contribuição de cada pessoa a partir da relação entre o desempenho profissional e as competências essenciais para cumprir sua função.

Vamos falar um pouco agora do passo a passo como isso tudo é feito:

1º passo: o método o qual ela usa é do de avaliação 90º graus, na qual o colaborador se auto avalia, ao mesmo tempo em que seu líder. Através das respostas de ambas as partes é que se tem um resultado.

2º passo: Definição das competências, nesta etapa a “Engaja” defini quais serão os quesitos avaliados nos colaboradores, juntamente com as funções e atividades, a empresa sempre pede para seu avaliado se avaliar em uma escala de 0 a 10 e ao mesmo tempo o líder avalia o colaborador.

3º passo: Definir por quanto tempo as avaliações serão aplicadas, assim a “Engaja” aplica suas avaliações Trimestrais, porém, isso pode mudar conforme o desempenho do

avaliado, podendo ser mensalmente para que os resultados sejam mais rápidos, tudo isso para já de começo melhorarem sua produtividade e trabalharem em alta performance.

4º passo: A fase mais importante é essa, pois, é a hora da “Avaliação”, neste momento todas as etapas anteriores são colocadas em prática, como já definimos o método, as competências quais os colaboradores serão avaliados e o tempo de duração, chegou a tão esperada aplicação

5º passo: Depois de aplicado a última fase é o “Resultado”, nesta fase se identifica as oportunidades de melhoria, traçando assim um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), neste ponto é feito um feedback já com as ações definidas para contribuir no desenvolvimento do profissional de acordo com as necessidades apresentadas.

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

Embora a empresa já tenha quase 10 anos de atuação no mercado a mesma ainda pode ser classificada como um startup, pois está em fase de estruturação devido ao seu grande crescimento ao longo dos anos. A Engaja é formado pela seguinte equipe: Erick Mardonado (fundador), Carla (responsável 1 pela parte administrativa), Mycella (diretora de comunicação), Marcio (diretor financeiro), Danielle (diretora de Estratégias em Gestão de Pessoas) e também pelos consultores ad hoc, que são parceiros que atuam quando existe alguma demanda específica. Nesse sentido a empresa não possui uma metodologia de carreiras. Entretanto, a Engaja trabalha de maneira informal na valorização e progressão de seus colaboradores, como por exemplo: uma pessoa tem a oportunidade de iniciar sua carreira dentro da organização em uma posição de assistência e conseguir atingir níveis hierárquicos maiores como uma posição de diretoria.

A empresa também não realiza o mapeamento de cargos pois a mesma possui um tom de home office, de horizontalidade e de ser generalista, assim sendo cada colaborador têm autonomia para tomar suas próprias decisões.

Em relação à pesquisa salarial a Engaja faz consultas com parceiros para se posicionar em relação a remuneração que deve ser paga a seus colaboradores de acordo com a função de cada um e também nos valores a serem cobrados pelos serviços realizados.

Uma grande característica em relação a estratégia de remuneração que a empresa adotou é o conceito da remuneração inteligente que consiste na ideia de que as pessoas



participam de maneira comissionada dos trabalhos fechados, isso para os consultores. Já para os cargos com salário fixo, como por exemplo, de assistente administrativo além do salário fixo o colaborador recebe uma comissão por projetos realizados. Tal metodologia é de extrema importância pois incentiva ainda mais os colaboradores a trabalharem de forma mais eficaz e eficiente.

Mediante as informações apresentadas podemos destacar que a empresa não trabalha com todas as metodologias disponíveis, pois não sente a necessidade para isso, pois oferece a seus colaboradores uma grande oportunidade de aprendizado que traz consigo benefícios para os mesmos e para a empresa.

Contudo o grupo gostaria de propor uma melhoria em relação aos Planos de Cargos e Salários, com essa ferramenta será possível visualizar as possibilidades de aumento salarial e crescimento na carreira dentro da empresa. Para isso é preciso seguir alguns passos: compreender a atual estrutura da empresa, envolver todos os colaboradores e coletar informações que possibilitem padronizar os cargos e por fim hierarquizar a importância de cada um e definir os valores salariais e remuneratórios, bem como os critérios para subir na hierarquia.

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

O ponto que analisamos é a lei trabalhista em geral, detectamos falhas na mesma. Os países que não a possuem tem um mercado de trabalho mais favorável, pois existe menos burocracia, tornando a contratação mais acessível aos pequenos empreendedores. Em nosso país o empregado custa à empresa três vezes o salário que o mesmo recebe, por tantas tributações que o empregador precisa pagar ao governo, além das despesas como decimo terceiro, férias remuneradas, entre outros, não se esquecendo de que quando o funcionário é demitido sem justa causa também gera custos para a empresa, como a multa de quarenta por cento e aviso prévio. Estes pontos forçam o empreendedor recorrer a mãos de obra mais barata, como estagiários, empregos informais e as vezes nem há contratação, pois se o mesmo admitir um funcionário de forma legal não conseguirá manter o mesmo por muito tempo as vezes levando a empresa à falência.

Outra questão desfavorável unicamente para as mulheres é a questão da licença maternidade, pois a empresa prefere empregar homens, gerando assim uma desigualdade, onde um benefício para as mulheres se transforma em desvantagem.

Uma questão envolvendo a CLT para o governo brasileiro é o custo que ela possui para o mesmo, pois há necessidade de possuir órgãos a regem e a fiscalizem, demandando recursos dos cofres públicos.

Pesquisas comprovam que os países com leis trabalhistas mais rígidas têm maiores índices de desemprego e salários mais baixos devido aos motivos citados a cima, já em contra partida os países com leis trabalhistas menos rígidas e em países que nem mesmo as possuem, aumentam as vantagens para as empresas e empregados, pois quanto mais o empregado produz mais a empresa lucra, tendo condição de contratar mais funcionário com salários melhores, colocando assim mais dinheiro na economia do país, gerando pessoas com recursos financeiros que consomem mais, girando assim a economia do mercado, concluindo que estes países possuem taxas de desempregos menores e salários mais elevados.

Para que haja uma boa relação entre o funcionário e a empresa sobre a contratação há a necessidade de que se faça um contrato em que ambas as partes entre em um acordo que nenhuma das delas sejam lesadas ou saiam em desvantagem, este contrato teria que respeitar os direitos humanos (como é na maioria dos países sem leis trabalhistas).

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

A Engaja Desenvolvimento Humano e Organizacional conta atualmente com cinco consultores especialistas, que atuam oferecendo consultoria nas áreas de Recursos Humanos, Finanças, Estratégias Comerciais, Comunicação, Marketing, Gestão Tributária, Gestão Administrativa e Contábil; também conta com mais dois colaboradores na área administrativa, dois em marketing e um em relacionamentos.

O processo seletivo é realizado de duas formas, para a vaga de consultoria não é feito nenhum processo esquematizado de recrutamento, nesse tipo de vaga o que prevalece é o networking, a qual é feita por meio de indicação de pessoas especializadas da área, o processo consiste em entrevista e aplicação de testes.

Nos demais cargos são desenvolvidos o perfil para vaga de acordo com as necessidades da empresa, assim é feito o anuncio da vaga e ao receber os currículos se faz a triagem, os candidatos selecionados são chamados para a entrevista e passam por testes. A empresa já utilizou o vídeo currículo para incrementar o processo, onde os interessados pela vaga enviavam um vídeo contando um pouco sobre si.

O processo de recrutamento interno dificilmente é realizado, pois se trata de uma equipe pequena, o que já ocorreu foi o fato de dar oportunidade a uma pessoa que realizava ocasionalmente alguns serviços para a organização, abrindo-se uma vaga essa pessoa teve preferência e preencheu a mesma. Isso ocorreu no sentido de dar oportunidade para quem já era parceiro e apoiava a empresa.

Os canais de divulgação e atração aos candidatos é feito por meio de grupos de RH, centrais de estágios, linkedin, facebook e o networking.

Para todas as vagas é aplicado teste de mapeamento de perfil comportamental, como o da águia, gato, lobo e tubarão; também se utiliza o mapeamento de perfil de liderança, para saber quais são as características dos candidatos que melhor se enquadra ao perfil exigido. Além disso, é aplicado um teste pratico, para avaliar a preparação do candidato para executar tal função, no nível de consultoria é aplicado testes voltados para a entrega de projetos, ligados diretamente com a área de atuação e para os demais níveis consiste em operar algumas das ferramentas que serão utilizadas naquela atividade.

Não é feita a utilização de dinâmicas de grupo no processo de seleção, pois a empresa acredita que para as posições atuais não se faz necessário. O processo de entrevista é estruturado, com roteiros para conduzir a entrevista, considerando o que é mais importante, evitando a perda do foco ou esquecimentos. A empresa faz um controle, através de relatórios, descrevendo desempenhos e resultados obtidos de cada candidato para facilitar a análise.

O tipo de entrevista utilizada é a por competências, o que possibilita identificar o comportamento dos candidatos frente a algumas situações, observando as reações e atitudes, esse processo auxilia em uma escolha mais assertiva do candidato que melhor se enquadra na vaga.

As sugestões para obtenção de um melhor processo seletivo é criar um programa de incentivo interno, com bônus e premiações para aqueles que indicarem os melhores e mais qualificados candidatos para o preenchimento das vagas, incentivando a busca de talentos externos para obtenção de uma equipe cada vez mais forte. Também seria interessante anunciar as vagas para consultores, dando oportunidades para aqueles que têm capacidade para ocupar a posição, porém não é lhe dada à chance de participar do processo seletivo.

A forma como é feito o processo seletivo é muito interessante, porém se incrementar alguma dinâmica ficaria ainda melhor, já que poderia ser mais um meio de analisar diversas competência e interagir os candidatos.

### **3.5. LIDERANÇA E COACHING**

A necessidade de treinamento identificada na empresa foi o engajamento dos colaboradores com a visão da empresa, visão essa que almeja ser a maior referência em desenvolvimento humano e organizacional da região. Por estar em um rápido e constante crescimento a visão da empresa acaba ficando desfocada, o objetivo do treinamento é realinhar os colaboradores e motivá-los a busca constante por essa meta.

#### **NECESSIDADE A SATISFAZER**

- Realinhar os colaboradores e motivá-los.

#### **PROCESSO DE TREINAMENTO**

- A equipe da Engaja são as pessoas a serem treinadas
- Exposição de conceitos com aplicação prática, reflexão sobre situações reais
- Na sede da Empresa em São João da Boa Vista
- Data pré-estabelecida pela empresa

#### **ANÁLISE DE TREINAMENTO**

- Evidenciar de forma clara qual a importância da visão da empresa e qual a importância de buscar essa visão em um ambiente empresarial e pessoal.

#### **QUANTO AO USO**

- Estudo de caso, reflexões e simulações.

#### **DINÂMICA APLICADA**

O nome da dinâmica é Meu Pé, nessa dinâmica os envolvidos deveram desenhar os seus pés em uma cartolina e entregar para o aplicador da dinâmica. Após reunidos os desenhos começa uma discussão de cada pé, o quanto cada um caminhou até ali, o que passou nessa caminhada, porque precisam caminhar, etc. Após a discussão todos devem escrever no pé desenhado um compromisso a seguir para alcançar a missão da empresa em um determinado tempo.

O objetivo dessa dinâmica é que cada um reflita a sua caminhada, o quanto já se esforçou para o seu sucesso, o que muitas vezes esquecemos, e aí então encontrarem em si mesmos a motivação e o foco necessário para atingirem seus próximos objetivos.

## MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS ATRAVES DO TREINAMENTO

- Conscientização
- Engajamento
- Motivação

## AVALIANDO UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

- Produtividade
- Variação ao redor de padrões \*

Com esse treinamento buscamos desenvolver a habilidade de ‘visão de futuro’ a médio e longo prazo, onde toda consultoria aplicada nos clientes e todo contato dos representantes da Engaja com os stakeholders esteja voltado em engrandecer o quando ‘somos competentes’ e o quanto essa empresa pode mudar a realidade das pessoas envolvidas.

A ferramenta que mais irá auxiliar na busca pela visão da empresa será a pesquisa de satisfação de clientes internos e externos. A pesquisa deverá ser utilizada pela empresa com o intuito de mensurar como está o andamento do objetivo da empresa e como utilizá-lo para influenciar a motivação da dos colaboradores.

Com a realização da pesquisa de satisfação dos clientes, e colaboradores a Engaja terá informações quanto a qualidade dos seus serviços, como por exemplo o quão interessado ficaram na empresa pessoas que participaram de uma palestra realizado pela Engaja, qual o objetivo disso? Quando se tem um contato direto com seu cliente final e cliente em potencial, a primeira impressão é a que levará serviços e credibilidade para empresa, com a realização do feedback pode se mensurar qual o seu resultado desse contato e se não for o ideal, pode ajustar a execução e o conteúdo para mostrar que a Engaja é a melhor da região naquilo que se propõe a fazer.

Todos os profissionais reagem com uma injeção de motivação quando recebem um elogio e um reconhecimento do resultado extraordinário do seu trabalho, ai que entra a utilização dos resultados obtidos para impulsionar sempre o colaborador a buscar o seu melhor potencial.

## **4. CONCLUSÃO**

Com a análise do projeto pronto, observamos que a Engaja é uma empresa avançada na área de gestão de pessoas, utilizando metodologias que mais se adequam na sua estrutura organizacional, por exemplo, o conceito de remuneração inteligente onde os consultores trabalham de forma comissionada nos trabalhos fechados, mas sempre com consentimento da empresa. Já na área de avaliação de desempenho, elas são aplicadas no formato por competências com um giro de 90 graus, onde o colaborador se auto avalia juntamente com as lideranças da empresa, a mesma é aplicada trimestralmente, mas pode mudar se caso o resultado não for o esperado. Na área de seleção e retenção de talentos a empresa investe bastante desde o anúncio da vaga, entrevistas, testes até na escolha do candidato, após a contratação a empresa continua dando suporte de forma a desenvolver cada vez mais a sua equipe, por ser uma empresa pequena e que está em constante crescimento, a engaja tem uma pegada startup, o que leva um desvio na visão da empresa, por isso o grupo viu a oportunidade de elaborar um treinamento motivacional para alinhar o objetivo da equipe, já na área trabalhista podemos sugerir uma melhoria para tornar a legislação menos burocrática, portanto sugerimos que o empregador possa dar uma opção para o empregado, na escolha de ter um registro por CLT ou por contrato, na escolha do contrato o empregado poderá ter uma contratação menos burocrática e assim se isentar das taxas cobradas pelo governo e dando a possibilidade de aumentar o salário do empregado.

## **5. REFERÊNCIAS**

“Direitos trabalhistas nos EUA: conheça os principais”.

Disponível em: <https://direitos.me/direitos-trabalhistas-nos-eua/>.

Acesso em: 10/10/2019.

“Contrato de Trabalho | Conheça os Tipos de Contratos e Suas Leis”.

Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/contrato-de-trabalho/>.

Acesso em: 19/10/2019.

MONJARDIM, Rosane. ”Motivos para Rescisão Indireta do Contrato de Trabalho”.2015.

Disponível em: <https://rmonjardim.jusbrasil.com.br/artigos/183315550/motivos-para-rescisao-indireta-do-contrato-de-trabalho>.

Acesso em: 19/10/2019.