

**unifeob**

PROJETO  
INTEGRADO

2019

ESCOLA DE  
NEGÓCIOS

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

CENÁRIO ATUAL DOS 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:

Alessandra Ribeiro Toesca RA 17000912

Ianka Lima Masirevic RA 17001121

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2019

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	2
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	2
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	2
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	3
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS	4
3.3.1 DIREITO A ESTABILIDADE	4
3.3.2 BANCO DE HORAS	5
3.3.3 TRABALHO INFORMAL	6
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	7
3.5 LIDERANÇA E COACHING	8
4 CONCLUSÃO	10
REFERÊNCIAS	11

## 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 auto avaliação ou sua avaliação como gestor de pessoas; Seleção e Retenção de Talentos têm 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**

A empresa “JC Comércio de Hortifrúti” conhecida como “Hortifrúti” atua há vinte anos no ramo alimentício, fornecendo produtos a região, está localizada no km 3 da Estrada Vicinal que liga as cidades de Itobi à São José do Rio Pardo, no Sítio Irmãos Silvas, ela tem como enquadramento empresarial uma Sociedade Limitada (LTDA). Iniciou suas atividades no ano de 1.999. A parceria com pequenos produtores da região, ligado a um processo rigoroso de seleção garantem uma diversidade de produtos sempre frescos e de alta qualidade para o consumidor final, o que torna um fator excepcional para o sucesso que a empresa vem atingindo ao longo dos anos.

Atualmente a empresa conta com um quadro de dezessete colaboradores que estão alinhados aos objetivos da organização, que constam em uma boa filosofia de atendimento, trabalho árduo e pró atividade, visando sempre o melhor aos consumidores finais. A “Hortifrúti” tem como missão ser o elo entre produtor e o consumidor, valorizando sempre seus parceiros e produtores rurais, oferecendo aos clientes produtos saudáveis e com excelência em qualidade. A visão da empresa é ampliar sua estrutura comercial, se tornar referência em distribuição de hortifrúti, destacando-se pela qualidade e diversidade dos produtos oferecidos.

## **3. PROJETO INTERDISCIPLINAR**

### **3.1 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO**

Avaliação de Desempenho humano nas empresas constitui uma ferramenta de estimativa de desenvolvimento, e de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial de toda a organização. Na prática, é mais fácil caracterizar a Avaliação de desempenho como um sistema de medição e feedback que oferece informações relativas a concretização bem-sucedida de um plano de mão de obra.

Constatamos que a empresa não possui nenhum tipo de avaliação de desempenho, a sugestão para a empresa é que comece o processo fazendo a avaliação de 180° graus que prevê auto avaliação, avaliação do gestor que avaliará o subordinado e realizará o feedback.

O gestor da empresa pode fazer a avaliação seguindo uma metodologia específica ou ter um gestor de Recursos Humanos, com experiência e conhecimento sobre os métodos diversos de avaliação.

O RH é um departamento cuja finalidade é justamente promover uma integração melhor entre os funcionários e o gestor.

Para realizar a devida avaliação de desempenho, devem ser considerados alguns pontos como:

- Elaborar um contrato de desempenho, a ser firmado entre o avaliador e o avaliado; análise diária do comportamento do funcionário (processo, limitações, sucesso, fracassos) e oferta constante de feedbacks.
- Identificação imediata dos problemas, buscando a manutenção da motivação do grupo e a resolução dos conflitos.

**Conclusão:** A avaliação de desempenho é o primeiro pilar da gestão por competências, os demais vêm depois da formatação adequada desse processo. A gestão por competências tem como pilares: a avaliação de desempenho, promoção, evolução salarial, sucessão, etc. A partir do momento em que a empresa passa a praticar esses processos, conseqüentemente trará resultados cada vez mais positivos e produtivos para sua gestão.

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

A empresa tem uma estrutura pequena, na qual desenvolve suas atividades de receber os produtos sempre frescos dos pequenos produtores rurais da região e distribuir para feirantes, empórios, supermercados e restaurantes. A organização conta com dezessete funcionários e estes contam com uma estrutura salarial baseada na função de cada colaborador seguindo o CBO e atividade executada por cada colaborador.

Foi realizada uma pesquisa juntamente com o proprietário da empresa, em relação a plano de carreira, promoção, aumento de salário e quais os fatores de desempenho que influenciam no momento do reajuste salarial.

Constatou-se que a empresa realiza a promoção de seus funcionários baseado em sua frequência ao trabalho, comportamento e qualidade de suas atividades desempenhadas, mas além destas opções, não há nenhum planejamento para desenvolvimento dos funcionários dentro da mesma e o empresário não deseja criar um plano de carreiras neste momento, por questões financeiras.

Por ser uma empresa pequena e familiar, ela não oferece um plano de carreira aos funcionários.

Avaliando certas necessidades da empresa, sugerimos que seja implantado aos funcionários um curso de segurança do trabalho para que eles possam assim ter uma noção de primeiros socorros, como usar os devidos EPI (equipamento de proteção individual). Para assim evitar possíveis acidentes, e até menos saber como agir perante uma situação de risco.

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

#### **3.3.1 DIREITO A ESTABILIDADE:**

“Art. 394-A definiu que a empregada gestante ou lactante será afastada de qualquer tipo de serviço e locais insalubres. ... Para Dodge, a exigência de atestado médico para o afastamento da gestante, conforme previsto na reforma trabalhista, transformava “em regra a exposição ao risco”.

Em relação às gestantes e lactantes agora elas poderão trabalhar em atividades de grau médio ou mínimo de insalubridade, a gestante deverá ser afastada quando apresentar atestado médico de sua confiança. Pela regra atual, gestantes e lactantes são proibidas de exercer atividades insalubres.

A direita trabalhista visa proteger a relação entre empresa e funcionário, por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Mas quando falamos de leis trabalhistas para gestantes, a legislação tem ainda o papel de tornar essa relação entre empregador e funcionários mais confortável e segura para ambas as partes.

Como forma de proteger o mercado de trabalho de mulher, bem como garantir uma gestação tranquila, a empregada gestante possui uma estabilidade provisória desde a confirmação de gravidez até os cinco meses pós-parto. ((Art. 10, Inc. II, Alínea b do ADCT), além de licença maternidade de, no mínimo 120 (cento e vinte) dias, sem prejuízo do seu salário, podendo ser estendido através de Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho).

O desconhecimento da gravidez pelo empregador não afasta o dinheiro á estabilidade.

Em decorrência do seu poder protestativos, o empregador não está proibido de demitir sem justa causa a empregada gestante. Para tanto, deverá pagar uma indenização correspondente a todo período estabilitário no momento da rescisão contratual.

Confirmada a dispensa sem justa causa no período de estabilidade provisória, a empregada tem a direito a reintegração no emprego. Não havendo possibilidade de reintegração, serão devolvidos os salários e demais direitos correspondentes ao respectivo período entre e data da despedida e o final da estabilidade.

Importa ressaltar que a empregada gestante perde o direito á estabilidade em caso de demissão por junta causa.

Muitas mudanças aconteceram de uns tempos pra cá, anteriormente a empregada gestante não tinham direito a estabilidade provisória quando contratada por um tempo indeterminado, uma vez que o termino do contrato não haveria dispensa arbitrária. Tal entendimento foi modificado, garantido a estabilidade da empregada gestante ainda que a forma de contratação tenha sido por prazo determinado, incluindo assim os prazos contratos temporários, e por experiência.

A instituição também garante o mesmo direito a mães que adotam, assegura o direito igual a todos, por isso, independente da idade da criança adotada, a empregada terá direito a licença maternidade de 120 dias, sem prejuízo do seu salário. Um dos maiores alvos de críticas e polemicas da Reforma Trabalhista foi à permissão do trabalho de gestantes e lactantes em locais insalubres.

É importante ressaltar desde o início que mesmo após a reforma, a gestante manteve-se com uma serie de direitos já existentes, tais como a estabilidade do emprego. E isso nem sempre é algo bom para o empregador, porque para muitos ter uma funcionária grávida pode parecer um problema. E vemos diariamente muita dificuldade que grávidas e profissionais com filho enfrentam no mercado de trabalho, falta de compreensão, flexibilidade, e oportunidade, além de desrespeito a legislação, são algumas das barreiras.

A visão sobre esse tema é que mesmo que ocorrem muitas mudanças na Lei trabalhistas, ainda existe uma grande barreira, e preconceito, com mulheres, profissionais, que são mães, estão cada vez mais difíceis ingressar no mercado de trabalho. Conciliar casa e trabalho continua sendo um desafio para a maior parte das mulheres. As gestantes podem trabalhar até o último mês da gravidez, desde que a gestação seja tranquila. Determinados cuidados, porém, ajudam a mulher grávida a conciliar a nova fase ao trabalho, como cuidar da saúde no ambiente profissional e organizar a rotina para não perder o foco no emprego.

### **3.3.2 BANCO DE HORAS;**

A reforma trabalhista, vigente desde 11 de novembro de 2017, trouxe muitas mudanças na relação entre empregado e empregador. Uma dessas alterações diz respeito à maneira como o banco de horas é acordado e gerido, tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores.

O banco de horas é um acordo de compensação de horas excedentes à jornada de trabalho. Nesse acordo, as horas são compensadas com a diminuição da jornada de trabalho em outro dia.

Ele é diferente das horas extras, pois, nesta modalidade, o empregado recebe o pagamento das horas trabalhadas, ao passo que no banco de horas o funcionário se beneficia com a redução da jornada de trabalho.

“Art. 59 da CLT no §2º”, que autoriza que o excesso de horas trabalhadas em um determinado dia poderá ser compensado pela correspondente diminuição da jornada em outro dia.

Esta nova lei tem os dois lados, tanto do patrão quanto do funcionário, existem, por exemplo: funcionários que preferem o descanso, e outros preferem a remuneração em dinheiro, e acham um absurdo esse acordo.

Assim também para os empregadores, para algumas empresas que estão com dificuldades ou crises financeiras, esse acordo foi ótimo, pois assim não precisa pagar o funcionário em dinheiro, e para outras que tem um alto fluxo de produtividade, ficar sem o funcionário pode ser um problema.

### **3.3.3 TRABALHO INFORMAL;**

O trabalho informal é exercido por aqueles trabalhadores que não possui Carteira de Trabalho assinada, assim por conta, e riscos próprios.

O trabalho informal pode ser conceituado como aquele sem registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Não há o vínculo empregatício que une patrão e empregado, onde não existe direitos trabalhistas.

Devido as altas taxas de desemprego no país, esse tipo de trabalho cresce a cada ano. Nele o trabalhador está por conta própria, não tendo direito a benefício algum.

Neles se encontram as seguintes profissões: Vendedores ambulantes, taxistas, pedreiros, manicure, cabelereiro, entre outros.

O que podemos observar nesse trabalho é as vantagens e desvantagens, a vantagens é que o trabalhador tem a liberdade de elaborar o próprio horário, além de decidir no que trabalhar. Mas as desvantagens são a ausência de férias, décimo terceiro salário e demais verbas trabalhistas.

### 3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O processo de seleção é muito importante para todas as organizações, o processo seletivo inclui métodos e técnicas utilizadas através do Recrutamento que resultam na escolha do candidato com os melhores conhecimentos, perfil e aptidões para desempenhar determinada tarefa ou função.

Ao analisar a empresa escolhida pelo grupo, constatamos que a forma de contratação é feita através de indicação de outros funcionários e análise de currículos, não existem procedimentos formalizados de recrutamento e seleção.

No caso da empresa o recrutamento é feito das seguintes maneiras, utilizam as redes sociais para anunciar a vaga, e como a maioria dos candidatos são por indicações os próprios funcionários se tornam um meio de recrutamento.

Como a empresa não possui um Gestor de RH, as entrevistas são agendadas pelo próprio gerente, e são realizadas juntamente com o dono da empresa, não há um modelo de entrevista pronto, é mais uma conversa onde é apresentado para o candidato à vaga em questão, o salário, e benefícios. Não são aplicados nenhum teste, dinâmicas, ou avaliações psicológicas. A escolha do candidato é feita pelo próprio dono da empresa onde ele irá selecionar o candidato que mais se encaixa no perfil da vaga, com as características da organização.

Em época de contratação, sugerimos que a empresa contrate um profissional especializado na área para fazer a seleção dos currículos, e entrevistas, juntamente com o gerente.

Analisando como é feito o processo de seleção da empresa, sugerimos as seguintes melhorias.

- Criar um e-mail para possibilitar o envio de currículos para quando surgir disponibilidades de vagas.
- Criar um site próprio para a empresa, para divulgar o seu serviço, contar a sua história, e ali possibilitar o campo “trabalhe conosco” para o envio de currículos, criando perguntas essenciais para seu processo, podendo colocar o campo “envio de arquivo” para ter o documento em PDF.

Aqui vão algumas dicas de perguntas que pode ser essencial para esse processo:

- ✓ Qual vaga do seu interesse
- ✓ Dados pessoais
- ✓ Porque deve ser contratado

### **3.5 LIDERANÇAS E COACHING**

Avaliamos que por ser uma empresa de pequeno porte e não ter um setor responsável por treinamentos, capacitação, alinhamento das funções, e nenhuma gestão de RH, está ocorrendo uma grande falta de organização que está atrapalhando o andamento da empresa, desde a boa relação entre os funcionários até o andamento no trabalho e atraso na entrega.

Toda organização que deseja conquistar um lugar de destaque no mercado, deve ter como apoio ferramentas e estratégias efetivas. Assim também deve ser com as pequenas empresas.

Pensando em solucionar estes problemas do dia-a-dia, foi elaborado um treinamento no qual contratamos um especialista, para dar o suporte e assistência que a empresa precisa, no qual ira ser feito um diagnóstico da empresa desde o início, começando pela função de cada funcionário e o que cada um está designado a fazer, e o que precisa ser aperfeiçoado para assim melhorar a qualidade das entregas e consequentemente o relacionamento entre eles.

Podemos observar que o que mais falta é a liderança e a organização, que consequentemente gera a falta de trabalho em equipe.

#### **COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS:**

- Liderança
- Organização

Após o levantamento do diagnostico, decidimos elaborar um treinamento incluindo ferramentas da metodologia Coaching como: roda da liderança, mapeamento de perfil, plano de ação 5W2H;

A Roda da Liderança auxiliará o gestor a fazer uma profunda análise de sua liderança, neste treinamento serão mensurados a sua capacidade de: motivar o trabalho em equipe e desenvolver a equipe, ter foco, ter visão de futuro, saber o que priorizar, ter a habilidade de dar Feedback, ter criatividade para lidar com as situações e superar os problemas.

O Mapeamento de perfil irá identificar nos funcionários seus pontos fortes, com o que se identificam, em qual área se adéqua melhor; tendo esse conhecimento ficará mais fácil enxergar o caminho à ser traçado;

O plano de ação 5W2H irá ajudar o gestor a ser mais assertivo no desenvolvimento de seu trabalho, ajudando a mapear os passos a serem seguidos; os colaboradores envolvidos entenderão perfeitamente qual é a meta, como fazer o trabalho e especificamente qual é o seu papel para alcançarem o resultado. Esse trabalho é feito através de responder as perguntas que deixarão cada vez mais claro o passo a ser tomado.

Usaremos todos esses passos para treinar o gestor juntamente de seus funcionários, e em seguida individualmente. Serão realizadas dinâmicas em equipe para que possam entender que o bom andamento da empresa depende totalmente de cada um, que estando alinhados e trabalhando em equipe irão alcançar as metas com sucesso e menor dificuldade, conseguindo atender as demandas e cumprir os prazos determinados.

Para mensurar o resultado deste treinamento, viremos a sugerir a implantação de uma avaliação de desempenho de todos colaboradores onde a liderança poderá analisar a evolução de cada membro da equipe, o andamento da empresa em um todo, se estão conseguindo cumprir os prazos e alcançar as metas e objetivos.

#### 4. CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento deste projeto, podemos perceber a importância de se estabelecer um bom setor de RH (Recursos Humanos) dentro das organizações, setor responsável em recrutar e desenvolver pessoas para que estejam alinhadas aos valores e objetivos da empresa. Responsáveis por definir a melhor forma de recrutamento de pessoas, sempre preocupando-se em trazer o melhor para a empresa, estabelecendo todo um processo seletivo, seja ele interno, quanto externo, analisando todos os fatores que alinham os recrutados com as pretensões e valores da organização.

Também destacamos a importância em se ter definido claramente os cargos a serem ocupados nas organizações, junto às obrigações que cabem a cada um deles, e em como a empresa trabalha para avaliar o desempenho desses colaboradores e estimula o desenvolvimento para atingir o seu potencial profissional, trabalhando também um plano de carreira que estimula a vontade de crescer dentro desta organização. O foco principal deste projeto, além de apresentar todos esses fatores dentro da empresa, foi desenvolver um treinamento a fim de minimizar e solucionar uma deficiência na logística que a empresa vem enfrentando. Nesse treinamento foi trabalhado conteúdos que podem desenvolver algumas competências necessárias aos líderes da empresa, que são os responsáveis pela logística da organização. Ao fim, ressaltamos a importância de identificar os problemas enfrentados e realizar planos de ação para eliminá-los, no caso em questão, o treinamento que veio com a proposta de solucionar esta deficiência na logística da empresa.

**REFERÊNCIAS**

**INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – JOSE ROBERTO MARQUES – Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/feedback-ferramenta-fundamental-desenvolvimento-equipes/> Acesso em: 05/10/2019.**

**CONHECIMENTO CIENTIFICO – ADRIANO CURADO – Disponível em: <https://conhecimentocientifico.r7.com/trabalho-informal/> Acesso em: 08/10/2019.**

**CANAL XERPA – Lei da gestante: conheça os direitos trabalhistas das mulheres grávidas – Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/lei-da-gestante/> Acesso em: 21/10/2019.**

**JUSBRASIL – ALEXANDRE BASTOS - Conheça 10 alterações da Reforma Trabalhista – Disponível em: <https://xande.jusbrasil.com.br/artigos/522434768/conheca-10-alteracoes-da-reforma-trabalhista> Acesso em: 21/10/2019.**