

**UNifeob**

**PROJETO  
INTEGRADO**

**2019**

**ESCOLA A**

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:

Ana Carolina Braga Amancio, RA 000000

Andressa Honorato, RA 17001717

Brenda Tossini, RA 17000999

Luis Gustavo Freitas, RA 170001160

Rafael Borges da Silva, RA 17000165

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	9
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	9
3.5 LIDERANÇA E COACHING	9
4 CONCLUSÃO	11
REFERÊNCIAS	12
ANEXOS	13

# 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**

A empresa escolhida para ser estudada nesse módulo é um supermercado sanjoanense ,Supermercado Honorato, cuja razão social é P.S. Honorato Merceria EPP, localizada na rua Benedito Barbosa número 115, Jardim Lucas Teixeira . A principal atividade do mercado se baseia na venda de mercadorias com fins residências, mas podendo também ser utilizados em empresas, além de contar com um quadro amplo de produtos feitos no próprio espaço da empresa. Com sua abertura no ano de 2014, a empresa se desenvolve com o passar dos tempos possuindo por hora apenas a matriz.

## 3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

### 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Atualmente na empresa escolhida não existe nenhum sistema devidamente formalizado, porém existem práticas relacionadas com a área que comumente são aplicadas no cotidiano da empresa.

Embora não tenha um modelo pronto, a empresa se mostra disponível em implantar um modelo em seu ambiente de trabalho, pois acredita que o crescimento da empresa está ligado a qualidade do atendimento e para aferir essa eficiência é necessária uma avaliação de desempenho. De forma que favoreça a imagem que o colaborador tem da empresa assim como a sua carreira profissional dentro da mesma deve ser consequente às atitudes tomadas após o resultado e análise dos pontos fortes e fracos, daquilo que precisa ser melhorado e desenvolvido, mostrando quais competências, habilidades e atitudes serão necessárias de serem tomadas.

**Contrato de desempenho:** esse termo é um acordo transparente entre gerente e colaborador supervisionado sobre o que diz respeito a sua própria atuação no ambiente de trabalho. Esse acordo deve ser realizado de forma simples e clara para que não deixem dúvidas diante dos papéis e atribuições próprias, proporcionado assim um melhor desenvolvimento e aproveitamento de sua mão de obra, desperdiçando tempo com problemas, ao invés disso, focar em meios de se atingir os resultados com o cooperativismo e a responsabilidade de todos.

*Como diz COVEY, Stephen: “O acordo de desempenho é um claro acordo mútuo e um compromisso em relação às expectativas, em torno dos papéis e objetivos. Se a administração puder fazer um acordo de desempenho entre as partes e os grupos de pessoas, já terá solucionado muitos dos seus problemas”. (COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 203 p)*

Aplicando tudo isso na empresa escolhida seria viável que houvesse um diálogo entre as partes envolvidas no ambiente de trabalho para que mapeasse os processos e separassem as funções específicas de cada colaborador de forma que cada um desenvolva bem suas

atribuições na empresa e colabore com o seu desempenho particular favorecendo o desempenho também de sua equipe e de toda empresa em geral.

**Avaliação de desempenho:** esta avaliação visa estrategicamente entender o colaborador de acordo com seu cargo e suas atribuições e quão bem o mesmo se encaixa no perfil da empresa de acordo com sua missão, seus propósitos e seus valores. É a partir destas pesquisas internas que o gerente poderá subsidiar as decisões a serem tomadas referentes ao seu subordinado, muitas vezes difíceis de serem identificadas no dia a dia da empresa. Questões como manter um funcionário ou até mesmo em último caso demiti-lo. Em outros casos a pessoa apenas está em um local em que ela não consegue produzir da maneira que se espera dela, é o caso de uma realocação. Medir a eficiência de entrega do funcionário é algo essencial, daquilo que lhe é pedido o quanto ele desenvolve e entrega como resultado, ou seja, como e quanto ele se dedica naquilo que está fazendo. Assim sendo, é oferecido aos colaboradores que se destacarem dentro da avaliação de desempenho bonificações e premiações, incentivando a todos sem preconceito ou exceção.

**Feedback:** esta comunicação entre colaboradores e gerentes é algo essencial no relacionamento de trabalho. O gerente do setor seria o responsável por supervisionar o seu subordinado nas suas respectivas atuações internas na empresa e a partir delas analisar e pontuar de forma clara o colaborador daquilo de bom que pode ser continuado e aperfeiçoado na empresa, ou aquilo de ruim que possa atrapalhá-lo na execução de tarefas e que seja melhor extingui-lo. Em casos de falta de estrutura para execução de tarefas, um curso ou um treinamento específica por área é uma peça essencial no desenvolver de tarefas da organização acabando com lacunas entre processos e favorecendo o andamento das tarefas. Esse tipo de avaliação pode proporcionar muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma empresa, proporcionado aos funcionários como aos gestores informações relevantes que podem impactar um investimento nos recursos humanos. Algumas recomendações para o ambiente de trabalho da empresa é para que todas estas ferramentas de diálogo seja aplicado em um momento descontraído mas de forma construtiva que favoreça o estímulo profissional e o desenvolvimento pessoal e não o contrário, caso o colaborador não esteja atendendo as necessidades de sua empregadora. E por fim, estipular metas a serem trabalhadas e

desenvolvidas por ele a fim de que sejam atendidas no prazo determinado na busca de uma constante melhoria entre ambas partes.

**Plano de Desenvolvimento Individual:** todos estes aspectos mencionados anteriormente visam justamente avaliar o desempenho do colaborador a fim de que ele almeje crescimento. São observadas algumas características como condições psicológicas, filosóficas e morais dentro das empresas procurando encontrar aqueles que se destacam no quesito liderar e principalmente alcançar a maior eficiência da empresa.

Nesta etapa de nosso projeto procuramos abordar um pouco mais afundo daquilo que se espera em uma avaliação de desempenho em gestão de pessoas que, porém deve ser aplicada na prática para se obter os resultados almejados a partir da avaliação e resultados pelas ferramentas disponíveis.

Essas ferramentas visam melhorar o desempenho dos resultados de todos os envolvidos nos procedimentos visando o futuro emergente, desenvolvendo e engajando os colaboradores a gerir e conduzir etapas que envolvam procedimentos produtivos e interpessoais dentro da empresa. É necessário portanto reconhecer a facilidade e sua funcionalidade na busca dos objetivos propostos, oferecendo suporte, influenciando no recrutamento e análise de pessoas por se tratar de uma estratégia competitiva, reduzindo custos e maximizando os lucros, pois o maior patrimônio que uma organização possui são suas pessoas, suas vidas e suas histórias. Uma dica muito importante a ser mencionada é se lembrar sempre de valorizá-las, pois esta é a construção de um caminho rumo à evolução, ao enriquecimento e a prosperidade, afinal são elas que fazem a diferença e abraçam a missão com tanto empenho e amor.

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

Em um Supermercado a dificuldade de encaixar um plano de carreiras vertical pode ser maior do que em outros segmentos por isso o plano de carreira mais adotado é

o horizontal onde um colaborador pode iniciar como repositor nível 1 e chegar ao cargo de supervisor.

Esta metodologia é adotada de maneira informal pelo Supermercado Honorato, no entanto, com a ajuda de um consultor especializado em Marketing e RH novos modelos de mapeamentos estão sendo estudados para serem implementados.

Cada um possui seus requisitos e competências sendo necessário o mapeamento dos cargos para obter as informações sobre quais as responsabilidades e atividades que cada cargo desempenha, o supermercado Honorato possui ao todo 15 cargos, sendo eles:

- Açougueiro

Requisitos: Ensino Fundamental completo, curso básico de qualificação profissional com até duzentas horas-aula e experiência de ao menos 2 anos com auxiliar de açougue,

Competências: Demonstrar paciência, Demonstrar habilidade manual, Dar provas de coragem, Mostrar força física, Dar provas de higiene, Atuar com persistência e Manter atenção concentrada.

- Atendente de mercado

Requisitos: Ensino médio completo, conhecimento básico em excel, experiência de no mínimo 3 anos como vendedor.

Competências: Transmitir confiança, Trabalhar em equipe, Demonstrar objetividade, Lidar com o público, Demonstrar credibilidade e Demonstrar capacidade de comunicação verbal.

- Assistente Administrativo

Requisitos: Estar cursando administração, Conhecimento avançado no excel, possuir no mínimo experiência de 2 anos como auxiliar administrativo.

Competências: Demonstrar iniciativa, Trabalhar em equipe, Demonstrar flexibilidade, Demonstrar capacidade de adaptação de linguagem, Demonstrar capacidade de negociação e Demonstrar capacidade de empatia.

- Assistente Financeiro

Requisitos: Estar cursando administração, economia ou contabilidade, excel avançado, conhecimento em calculadora científica.

Competências: Consultar normas e procedimentos internos, Acompanhar legislação trabalhista, Desenvolver raciocínio lógico, Utilizar recursos de informática, Demonstrar conhecimentos técnicos específicos e Demonstrar empatia.

- Auxiliar Administrativo

Requisitos: Estar cursando administração, Conhecimento intermediário no excel.

Competências: Demonstrar iniciativa, Trabalhar em equipe, Demonstrar flexibilidade, Demonstrar capacidade de adaptação de linguagem, Demonstrar capacidade de negociação e Demonstrar capacidade de empatia.

- Auxiliar de Açougue

Requisitos: Ensino fundamental completo, não é necessário possuir experiência.

Competências: Demonstrar paciência, Demonstrar habilidade manual, Dar provas de coragem, Mostrar força física, Dar provas de higiene, Atuar com persistência e Manter atenção concentrada.

- Balconista

Requisitos: Ensino médio incompleto, habilidade com máquinas de frios, limpeza e possuir experiência no atendimento.

Competências: Transmitir confiança, Trabalhar em equipe, Demonstrar objetividade, Demonstrar habilidade sensorial (olfato, paladar), Lidar com o público e Demonstrar credibilidade.

- Caixa

Requisitos: Ensino médio completo, demonstrar conhecimentos de informática, possuir experiência.

Competências:, Demonstrar paciência, Relacionar-se com urbanidade, Demonstrar fluência verbal, Agir com ética e Manter sigilo profissional.

- Confeiteiro

Requisitos: Ensino fundamental completo, curso básico de qualificação profissional de duzentas a quatrocentas horas-aula, no mínimo dois anos de experiência profissional.

Competências: Demonstrar responsabilidade, Evidenciar pontualidade, Respeitar as regras de higiene e limpeza, Manter-se atualizado, Manifestar criatividade e agilidade, Vestir uniforme da empresa e Executar tarefas simultâneas.

- Empacotador

Requisitos: Estar cursando ou ter recentemente terminado o ensino médio, não é necessário possuir experiências.

Competências: Demonstrar iniciativa, Demonstrar agilidade, Aceitar responsabilidades, Trabalhar em equipe e Sugerir melhorias

- Faxineiro

Requisitos: Ensino fundamental completo, organização.

Competências: Demonstra resistência física, Demonstra paciência, Trabalhar em equipe, Demonstrar iniciativa, Demonstrar prudência, Demonstrar equilíbrio físico e Reconhecer limitações pessoais.

- Gerente

Requisitos: Ensino superior completo em administração, ciências contábeis, economia ou tecnologia da informação, possuir pelo menos anos de experiência em supermercado.

Competências: Liderar pessoas, Demonstrar capacidade de negociação, Tomar decisões, Demonstrar capacidade de abstração, Trabalhar em equipe, Demonstrar capacidade de raciocínio analítico e Demonstrar capacidade de síntese.

- Padeiro

Requisitos: Ensino fundamental completo, curso básico de qualificação profissional de duzentas a quatrocentas horas-aula, no mínimo dois anos de experiência profissional.

Competências: Demonstrar responsabilidade, Evidenciar pontualidade, Respeitar as regras de higiene e limpeza, Manter-se atualizado, Manifestar criatividade e agilidade, Vestir uniforme da empresa, Executar tarefas simultâneas e Testar novas receitas.

- Repositor

Requisito: Ensino médio completo, saber interpretar gráficos, agilidade.

Competências: Transmitir confiança, Trabalhar em equipe, Demonstrar objetividade, Demonstrar habilidade sensorial (olfato, paladar), Lidar com o público e Demonstrar credibilidade.

- Supervisor de Vendas Comerciais

Requisito: Estar cursando ensino superior em marketing, publicidade e propaganda ou administração, conhecimento em mídias sociais, experiência na área de vendas.

Competências: Demonstrar educação, Manter sigilo profissional, Dar provas de equilíbrio emocional, Expressar-se, Demonstrar empatia, Agir com dinamismo e Demonstrar conhecimento do produto.

Como é possível analisar, em um supermercado cada cargo possui exigências específicas, dificultando o processo de mudança de cargo. No entanto a casos já existentes como um colaborador início como repositor, após um ano foi promovido como encarregado de depósito, como exerceu de forma excelente sua função, após dois anos foi promovido novamente, hoje sendo o Supervisor de Vendas Comerciais.

Quanto aos salários a empresa adota o método de que todos do mesmo cargo receba o mesmo salário, usando como base o piso do estado de São Paulo, o supermercado não possui programa de metas, no entanto, como cada setor possui um líder, estes recebem em seu pagamento um bônus em dinheiro. Com o apoio de um consultor, está sendo implantado no supermercado um plano de remuneração, que é possível acompanhar abaixo como funciona:

TÍTULO	FORMAÇÃO MÍNIMA	TEMPO MÍNIMO DE EXPERIÊNCIA	FAIXA SALARIAL R\$ (exemplos)				RESULTADO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
			admissão	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	
Auxiliar administrativo	segundo grau completo	Nenhum	900,00	963,00	1030,41	1102,00	mínimo de 70% de satisfação
Analista contábil	técnico contábil	Nenhum (cargo de entrada na carreira)	1500,00	1605,00	1717,00	1837,00	mínimo de 70% de satisfação
Assistente financeiro	superior incompleto	12 meses como auxiliar financeiro	2.100,00	2247,00	2404,00	2572,00	mínimo de 70% de satisfação
Analista financeiro	superior completo	18 meses como assistente financeiro	3.400,00	3638,00	3893,00	4166,00	mínimo de 70% de satisfação

**Observações.**

1. A passagem de nível pode ter critérios definidos como tempo de empresa, tempo de experiência (se externo) ou responsabilidades assumidas.
2. Os níveis também podem ser considerados como Júnior, Pleno e Sênior, para os cargos mais especializados como analista financeiro, contador, vendedor, mecânico, cozinheiro, entre outros que a empresa considere possíveis de utilizar esta nomenclatura, pois:
  - **Júnior:** é aquele profissional recém-formado, com pouco conhecimento técnico e que exerce funções de procedimentos simples ou que não exigem profundo conhecimento em um ramo de atuação, normalmente esse profissional tem experiências anteriores apenas como estagiário.
  - **Pleno:** é o profissional que exerce atividades específicas, que exigem conhecimento técnico e com capacidade maior de gerenciamento e, principalmente, já pode tomar algumas decisões, mas normalmente com o respaldo do gestor, e está prestes a se tornar um líder.
  - **Sênior:** é o profissional que já exerce um cargo de liderança, tem experiência em gerir processos e pessoas e geralmente toma decisões com base no conhecimento e experiências adquiridos ao longo da carreira, sem necessitar do gestor. Gere pessoas e projetos.
3. A diferença de percentual normalmente usada entre os níveis é de 6% a 8%.

Neste plano, podemos observar que o colaborador vai subindo de nível de acordo com a avaliação de desempenho visto no tópico 3.1 deste projeto. Quanto a melhorias nosso grupo observa que a empresa já está no processo de adquirir o plano de carreira e remunerações, no entanto ela ainda não possui em vista o objetivo de possuir metas para que seus funcionários possam cumprir, esta seria uma excelente maneira de incentivar seus colaboradores a venda para poder receber um incremento em seu salário, outro ponto é que o supermercado poderia investir em cursos de qualificações para que a mudança de cargo se torne mais acessível para cargos específicos como açougue e confeitaria, desta maneira seus colaboradores possuiriam maiores oportunidades de crescer dentro da empresa, fazendo com o que o funcionário se sinta mais valorizado.

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

Com base na legislação atual e atuante em nossas relações de trabalhos podemos identificar após a reforma trabalhista feita no ano de 2017, pontuar algumas situações que estão ligadas diretamente com o mercado de atuação escolhido para ser debatido e estudado nesse projeto integrado, contendo um conteúdo que pode ser observado no dia dia de integrantes do grupo, elaborador deste texto, que trabalham diretamente e são afetados de uma maneira, quase por total, positiva com relação ao que era observado antes da reforma. É importante de se dizer que com as novas mudanças tiveram impacto não apenas na lei, mas também no judiciário, na rotina das empresas e também dos trabalhadores.

As mudanças que foram implantadas são de forma uma maneira de manter e reforçar os direitos dos trabalhadores de uma forma em que se encaixe melhor no moderna legislação dos tempos atuais.

Podemos dizer que as mudanças de certo modo podem ser consideradas como importante adaptação necessária para as relações empregado/empregador que temos hoje no Brasil. Muito mais que apenas mudanças, uma medida de tentar diminuir o número de atuantes na chamada, mão de obra informal, que cada vez mais se torna popular na vida do brasileiro, podendo oferecer novas opções de empregos e contratos regulares. Vem ao caso falar que tem uma função de apaziguar qualquer relação de

emprego, buscando interações pacíficas entre os dois lados, deixando um alicerce mais forte para a economia do Brasil.

Para ser mais direto ao objetivo deste trabalho podemos citar exemplos do cenário por nós vivido atualmente com algumas inclusões de proposta, com o intuito de melhorar pontos que podem ser mais abordados para uma relação ainda mais harmônica.

**1º:** Primeiramente o ponto a ser abordado será a questão do Banco de Horas, uma medida que tem como definição simplificada uma compensação de horas que foram excedentes trabalhadas durante uma jornada de trabalho que poderão ser compensadas em um outro momento com a diminuição da jornada referente ao tempo que foi excedido em outro dia, sendo o período a ser encurtado podendo ser realizado dentro de 6 meses, tal acordo deveria ser realizado anteriormente realizado mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho, agora podendo ser feito diretamente com o funcionário, uma medida que torna mais prática a regularização dessa compensação de trabalho.

Um sugestão para ampliar as melhorias, seria a utilização da compensação das horas a serem abatidas, poderem ser usufruídas em um período maior que o de seis meses, que a lei permite, um período interessante para substituir esse período máximo seria dentro de um ano, mesmo período de intervalo inicial que um colaborador tem para tirar suas próximas férias, podendo existir um período maior de descanso por parte do funcionário e além disso os dias a serem compensados pelo banco de horas podiam suprir o período de férias, que poderiam ser até negociados para a venda de alguns dias, aumentando a produção dentro da empresa, sem prejudicar o tempo de descanso anual, e maximizar o poder econômico de um certo indivíduo atuante do mercado econômico do nosso país.

**2º:** Outro ponto a ser abordado e um dos mais discutidos nas reuniões para a elaboração desse material é a Demissão por acordo, com a atualização da CLT, passou a ser permitido que tanto o empregado assim como o empregador entrem em consenso de desligamento de um funcionário, podendo dessa forma um colaborador que sempre teve um relação harmoniosa com para seus patrões e pretende sair por conta própria da

empresa, em busca de uma oportunidade melhor ou até fadiga sobre sua atual função, ter uma parte de seus direitos garantidos para si e por parte da empresa, o custo de desligamento se torna menor de um funcionário que opta por essa opção, não afetando muitas vezes a parte financeira da empresa, o que ocorre quando é necessário a demissão de alguém principalmente se tal, tiver um determinado, extenso tempo de trabalho empenhado dentro da empresa .

A sugestão que debatemos para ter melhor aproveitamento dessa nova colocação é o fato de além do recebimento de seus direitos, por ter sua retirada da função, poder continuar na empresa até o momento de uma nova oportunidade aparecer, respeitando um período de entorno de dois à três meses, não prejudicando a empresa também com um colaborador que já tem em consciência a ausência de seus serviços em um futuro próximo. Além disso existe a possibilidade de treinamento de um novo indivíduo que irá herdar a função, sem pra isso perder tempo de um outro colaborador responsável pela empresa, treinar um novo membro, tendo assim um aproveitamento maior do potencial da equipe atual com a nova. Lembrando que isso seria possível com determinados casos onde a responsabilidade e a aceitação tem que ser total e sugerida pelo empregador.

Na visão geral do grupo as mudanças que estamos passando e ainda passaremos são de suma importância levando em consideração que, o mercado econômico está sempre em mudança e é preciso para que possamos acompanhar o desenvolvimento.

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

De acordo com a análise que fizemos no Supermercado Honorato, o processo seletivo da empresa está passando por aprimoramentos junto ao consultor especializado em Marketing e RH, no entanto, ainda está em fase de teste. O supermercado possui recrutamento interno, portanto em caso de surgimento de vagas a oferta primeiramente é dada para os funcionários que se qualificam com o cargo e possuem a exigências necessárias para o cargo, como por exemplo, em caso de uma vaga para operador de caixa, primeiro é analisado no setor de padaria se alguma balconista se encaixa com o

perfil de caixa, dando a oportunidade do colaborador subir de cargo. Para que isso aconteça, é necessário a avaliação de desempenho conforme dito no item 3.1.

Para o recrutamento externo, os canais utilizados são atualmente somente através de currículos entregues pessoalmente na empresa e indicações, no entanto estuda-se começar a divulgação da vaga em redes sociais, linkedin e balcão de empregos, o modelo de anúncio ( anexo 1).

Durante o processo de contratação, o candidato passará por 2 entrevistas com o contratante sendo a 1º antes do teste que possui um modelo resumo pronto as perguntas e as qualificações que o candidato apresentará durante a entrevista (o modelo se encontra no anexo 2) e a 2º após o teste em caso de aprovação, possuindo perguntas mais específicas sobre o cargo, horário e benefícios, 1 entrevista com o líder do setor em que estará concorrendo a vaga e 1 teste básico de matemática que consiste em 10 perguntas (encontra em anexo 3), os candidatos não passam por dinâmicas de grupo.

Para profissionalizar ainda mais o processo seletivo do supermercado, nosso grupo definiu um novo processo consiste em 18 passos, sendo descrito desde a aprovação até o momento de entrar em contato com os participantes não aprovados.

#### **Fases do processo de seleção de pessoas:**

1. Descrição de cargo;
2. Descrição do perfil da vaga;
3. Definição do tipo de vaga (interna ou externa);
4. Solicitação de aprovação da vaga;
5. Anúncio da vaga;
6. Captação de currículos;
7. Triagem inicial, comparando com os requisitos;
8. Análise documental (quando necessário);
9. Verificação nas redes sociais;
10. Avaliação de antigos empregadores (constatação das referências);
11. Entrevista 1;
12. Entrevista 2;
13. Dinâmicas de grupo;

14. Testes práticos;
15. Entrevista em grupo (ou com membros da equipe participando);
16. Exame médico;
17. Aprovação;
18. Feedback aos candidatos não aprovados;

Também consideramos importante a inclusão de dinâmicas durante o processo pois, é um importante meio de avaliar aspectos comportamentais, intelectuais e sociais, podendo também encontrar um novo líder ou até mesmo eliminar um candidato que demonstre ser intolerante às opiniões alheias, ou pouco colaborativo.

### 3.5 LIDERANÇA E COACHING

Cuide bem de seus colaboradores para que eles cuidem bem de sua empresa. Ao iniciar este capítulo com essa frase procuramos dar ênfase no importante papel que os colaboradores desenvolvem na empresa e a partir deles e para eles desenvolver um treinamento eficaz que possa solucionar conflitos internos e também pessoais que podem afetar a sua produtividade na empresa durante suas rotinas e tarefas internas e externas relacionadas com a empresa.

Quem trabalha onde gosta e se sente feliz desenvolvendo suas atribuições certamente é capaz de produzir mais e se sentir grato pelo que está fazendo. Mas, quando a situação é inversa, quando o estado de espírito de um colaborador está afetado, seu nível de produtividade e seu ritmo de trabalho ficará mais lento. Esses problemas normalmente são comuns em uma empresa, como também em um grupo de pessoas onde uns estão acima de outros por cargos, ocupações ou qualificações específicas. Além disso, atritos entre pessoas com pensamentos diferentes, falta de valorização e reconhecimento, ausência de diálogo com os chefes e ausência de perspectiva de crescimento. Atualmente, o excesso de conectividade afeta a vida profissional e pessoal dos colaboradores e ao compreendê-lo como um todo e não como uma mão de obra que satisfaça as necessidades da empresa apenas, um bom gestor precisa compreender, entender e respeitar a vida pessoal dos colaboradores.

Para sanar problemas relacionados a essas questões é necessário que haja um treinamento para os colaboradores, proporcionando-lhes oportunidades de participação em cursos, palestras, atividades e dinâmicas que busquem desenvolver e trabalhar competências individuais e em grupo com a finalidade de motivar e valorizar a autoestima e a confiança do time.

Por tanto o treinamento será desenvolvido com ênfase nas seguintes necessidades elencadas:

- **Conflitos interpessoais;**
- **Desmotivação;**
- **Estresse;**

Competências a serem desenvolvidas:

- **Trabalho em equipe:** essa é uma competência essencial para ser desenvolvida pois requer colaboração de todos os envolvidos. As pessoas que possuem essa qualidade apoiam e se demonstram incentivadoras no compartilhamento e troca de informações além de motivar e encorajar os outros a se empenharem com o mesmo ardor no cotidiano da empresa, principalmente no processo de tomada de decisão. Trabalhar em equipe é uma característica imprescindível no ambiente de trabalho e engloba todos os setores e deve ser analisada pela capacidade de integração e cooperação de departamentos e setores diferentes, como ajudar colegas que possuem ou não as mesmas atribuições que você.
- **Desenvolvimento pessoal:** essa competência é muito importante na vida profissional, pois é ele que vai gerar a satisfação no colaborador de estar desempenhando bem o seu papel dentro da empresa. Por isso é importante impedir que comportamentos como a desmotivação e desinteresse façam parte do ambiente de trabalho. Neste aspecto é necessário revisar conceitos que podem ser facilmente aplicadas após uma compreensão assertiva de suas causas, como salário, condições de trabalho, falta de reconhecimento, autoritarismo dos gestores e falha na comunicação. Esses problemas afetam a produtividade dos colaboradores e para saná-los é necessário uma postura para transpor estes obstáculos. Busca-se portanto trabalhar o comportamento do colaborador a fim de que seja desenvolvido habilidades pessoais para melhorar a autoconfiança que é um excelente início para se alcançar a motivação. Em seguida, engaja-lo para que execute suas atribuições dando seu melhor e demonstrando a si mesmo e aos outros sua capacidade na solução de desafios e de situações adversas. Essa atitude contribui para elevar sua autoestima e satisfação interna. Cabe aos líderes, gerentes e diretores reconhecerem o esforço de cada um na busca de sua melhor performance para que deem prosseguimento à carreira e a administram de maneira otimista, busca um referencial profissional a partir de cada etapa e conquista do dia a dia.
- **Gerenciamento de sentimentos e emoções:** de forma muito diferenciada e inovadora essa competência se torna uma ferramenta muito importante a ser trabalhada na rotina das empresas. Desenvolver a perspectiva da resiliência em um profissional o ajuda a ter clareza sobre seus sentimentos e sobre suas emoções. Nos momentos mais imprevisíveis, contornar situações de repentinas mudanças com muito mais facilidade

de alcançar o sucesso do que aquele que vive estressado e resolve os conflitos pelos quais passa com impulsividade. É através da resiliência que um profissional bem qualificado tem a oportunidade de atingir seus objetivos nas suas atribuições no ambiente de trabalho. Desenvolver essa competência de gerenciamento de sentimentos e de emoções é algo a ser compreendido a si mesmo e ao próximo, desenvoltura da empatia, bem como motivando-se constantemente no sentido de alcançar resultados extraordinários e com excelência para o crescimento de todos sem exceção na empresa. É a partir disso que se faz necessário estimular o desenvolvimento de atividades para trabalhar a inteligência emocional e também para aumentar ainda mais a qualidade de vida no trabalho.

- **Desenvolvimento da metodologia coaching:**

1. **Conhecer a realidade da empresa:** Supermercado Honorato com sede na cidade de São João da Boa Vista com cinco anos de atuação, oferecendo produtos a famílias e a empresas locais. Conta com um quadro significativo de funcionários que até o momento estão acostumados com aquela maçante rotina de todos os dias. Diante disso a empresa viu a necessidade de reestruturá-la para acompanhar as mudanças que estão surgindo no mercado e no ambiente de trabalho e solicitou a uma empresa terceirizada para desenvolvimento de uma metodologia em coach empresarial.
2. **Identificar os pontos a serem trabalhados:** Conflitos causados pelas diferenças de ideias e opiniões entre os colaboradores. Salário insatisfatório, condições inadequadas de trabalho e ausência de reconhecimento profissional.
3. **Aplicação de testes:** Uma ferramenta utilizada na avaliação de competências é a aplicação de testes, que são encarregados de serem preenchidos individualmente para se obter o resultado final de sua personalidade, seus pontos fortes que precisam ser mantidos como seus pontos fracos que precisam ser trabalhados ou deixados de lado. Para tal análise utilizamos os seguintes testes:
  - Avaliação de perfil comportamental.
  - Perfil comportamental dos bichos.
  - Roda da Inteligência Emocional.

- 4. Dinâmicas em grupo:** Após a aplicação de testes de personalidade, cada colaborador pode realizar sua autocrítica e sua autoavaliação e assim prosseguimos para a etapa das dinâmicas em grupo. Essa atividade gera num primeiro momento um certo desconforto entre os integrantes de cada grupo mas que depois vai sendo quebrado com o seu desenrolar. Assim é possível proporcionar aos participantes um sentimento de pertença ao grupo, liderança e participação na tomada de decisões, características fundamentais para melhorar a qualidade das equipes no resultado final de cada trabalho a ser realizado a partir da mútua colaboração de todos.

Para tal análise utilizamos as seguintes dinâmicas:

- Quem sou eu (página 10).
- O problema não é meu (página 102).
- O barco (página 177)

- 5. Análise de resultados:** Ao término do teste de personalidade e das dinâmicas em grupo os resultados obtidos foram muito positivos por terem abrangido diversas áreas do comportamento pessoal e profissional do colaborador. O aumento de performance gerado conseqüente destes procedimentos eleva o nível de satisfação pessoal e profissional, elo importante para um equilíbrio interno e aumento na qualidade de vida em um contexto geral sem exceções;

- 6. Mudanças e aplicações práticas:** Comunicar-se de forma clara transmitindo as informações com objetividade e transparência, prezando sempre pela ponderação no tom de voz e na educação com o outro, diminuindo assim as chances de interpretações erradas e conseqüentes conflitos. Reconhecimento e gratidão mútua entre gerentes e colaboradores percebendo que as ações e tarefas que planejaram estão se cumprindo com perfeição, proporcionando-lhes autoestima elevada e a sensação de que a vida está mais leve e feliz. E tudo isso se reflete no equilíbrio pessoal e profissional dos colaboradores em seus relacionamentos internos e externos do ambiente de trabalho. Aplicações simples como yoga, ginástica laboral, momentos de descontração e um horário para o café, diminuem o stress, ansiedade e preocupações desnecessárias. Portanto, o coaching é uma ferramenta assertiva que ao ser bem aplicada somou ao desenvolvimento da empresa e da performance do colaborador.



## 4 CONCLUSÃO

Após analisarmos o Supermercado Honorato, podemos concluir que a empresa já está ciente de todos pontos em que precisa evoluir como na parte de avaliação de desempenho em que ela não tinha conhecimento apurado sobre o tema e com o nosso estudo sobre ele, surgiu um forte interesse em aplicá-lo para seus funcionários.

Por isso, o Supermercado optou por contratar um consultor especializado em marketing e RH para que ajude em todo o processo. Quanto a parte de Cargos e salários o supermercado demonstrou já possuir todo o material necessário para que o controle seja feito de forma correta prezando o bem estar de cada colaborador.

## REFERÊNCIAS

CAMINHOS DO EMPREGO. Qual a importância da dinâmica de grupo em processos seletivos? Disponível em: <<https://www.caminhosdoemprego.com/2014/09/qual-importancia-da-dinamica-de-grupo-em-processos-seletivos.html>> Acesso 10 de Outubro de 2019.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES, Disponível em: <<https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>> Acesso 10 de outubro de 2019.

ALVES, Renan - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-de-desempenho-em-gestao-de-pessoas-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em 19 de outubro de 2019.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER. Blog: as melhores práticas de recrutamento. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 19 de outubro de 2019.

COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

PRODUTIVIDADE E O AMBIENTE DE TRABALHO, Gestão de Equipes. Disponível em: <<https://gestaodeequipes.com.br/ambiente-de-trabalho-os-8-problemas-que-mais-afetam-a-produtividade/>>. Acesso em 20 de outubro de 2019.

COMPETÊNCIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Impulse. Disponível em: <<https://impulse.net.br/competencias-essenciais-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 20 de outubro de 2019.

MARQUES, José Roberto. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO, Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/inteligencia-emocional-trabalho-importante/>>. Acesso em 20 de outubro de 2019.

MARQUES, José Roberto. DICAS DE COMO GERENCIAR EMOÇÕES BÁSICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO. Blog do JRM. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/dicas-de-como-gerenciar-emocoes-basicas-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 20 de outubro de 2019.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 - Modelo de anúncio de vaga

MODELO de Anúncio de vaga		
Título do cargo	<p style="text-align: center;"><b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b></p> <p>Empresa do ramo de produtos alimentícios, localizada na cidade de São Paulo, procura profissional para a área administrativa, que preencha os seguintes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar na área financeira (contas a pagar e receber).</li> <li>• Controle de planilhas administrativas, Rh, compras e fornecedores.</li> <li>• Experiência prévia na área administrativa.</li> <li>• Segundo grau completo.</li> <li>• Domínio do pacote <i>office</i>.</li> </ul> <p>Oferecemos: salário de R\$ 900,00 + assistência médica, participação nos resultados, vale alimentação e auxílio creche.</p> <p>Enviar currículo detalhado, informando o último/atual salário e o pretendido para xxxx@xxxx</p>	Tipo de apelo
Repetição do título do cargo		Vantagens
Sumário de cargo		
Remuneração direta adicionais Benefícios		
Forma de contato		

## Anexo 2 - Modelo de Resumo da entrevista

Modelo de Resumo da Entrevista		
Nível de qualificação do candidato para o cargo. Conhecimentos de informática e segundo grau completo.		
Tempo de experiência e conhecimentos do trabalho.		
É pessoa estável no trabalho?		
<b>Itens a serem explorados e observados</b>	<b>Adequado</b>	<b>Inadequado</b>

Apresentação pessoal		
Objetividade nas respostas da entrevista		
Clareza no modo de se expressar		
Experiência na área administrativa		
Relacionamento interpessoal		
Negociação		
Organização		
Iniciativa		
Concentração		
Observações gerais:		
Pontos positivos:		
Pontos negativos:		

## Anexo 3 - Teste entrevista de emprego

<b>Teste</b>	
Nome:	
Data de nascimento:	
Escolaridade:	
Endereço:	
Telefone:	
Assinatura do candidato e data	
<b>Questionário</b>	
1. Um grupo de oito amigos tem, cada um, seis garrafas de refrigerante em casa. Eles decidiram se reunir para fazer uma festa. Quantas bebidas terá a festa se todos levarem o que tem em casa?	
Alternativa A: <b>14</b>	Alternativa B: <b>48</b>
Alternativa C: <b>68</b>	Alternativa D: <b>6</b>
2. Duas vizinhas foram à feira juntas. Andressa comprou 30 maçãs a R\$ 4,00 cada. Ana comprou bananas que custava R\$ 6,00 o cacho. As vizinhas gastaram o mesmo dinheiro na feira! Quantos cachos de banana poderão ser comprados?	
Alternativa A: <b>30</b>	Alternativa B: <b>20</b>
Alternativa C: <b>60</b>	Alternativa D: <b>120</b>
3. Se em uma família a mãe ganha o salário de R\$ 1.200,00 por mês, o pai ganha R\$ 800,00 e o filho mais velho ganha R\$ 700,00, qual seria a média salarial nesta casa?	
Alternativa A: <b>900</b>	Alternativa B: <b>800</b>
Alternativa C: <b>1000</b>	Alternativa D: <b>1100</b>
4. Brenda vai a uma loja comprar uma roupa e vê que custa R\$ 70,00, mas que está 20% mais barato na promoção. Se ela comprar esse produto, quanto irá economizar?	
Alternativa A: <b>R\$ 14,00</b>	Alternativa B: <b>R\$ 68,00</b>
Alternativa C: <b>R\$ 56,00</b>	Alternativa D: <b>R\$ 20,00</b>
5. Em um ano Rafael ganha 5% de juros na caderneta de poupança para os R\$ 600,00 que tem depositado. Qual valor em reais Rafael ganha por ano?	
Alternativa A: <b>R\$ 5,00</b>	Alternativa B: <b>R\$ 60,00</b>
Alternativa C: <b>R\$ 30,00</b>	Alternativa D: <b>R\$ 45,00</b>
6. Luis foi a uma loja de eletrodomésticos e comprou um fogão de R\$ 240,00 e uma TV de R\$ 500,00. Porém a loja estava com uma oferta, onde na compra de dois produtos, você poderia ganhar a metade do preço do produto mais barato. Quanto Luis pagou por levar os dois produtos?	
Alternativa A: <b>R\$ 240,00</b>	Alternativa B: <b>R\$ 620,00</b>
Alternativa C: <b>R\$ 370,00</b>	Alternativa D: <b>R\$ 300,00</b>

<b>7. Maria da Paz lhe deu a sua famosa receita de bolo de laranja.</b>	
A receita pede para misturar 3 kg de farinha de trigo para um litro de suco da fruta.	
Se você usar 24 kg de farinha, quantos litros de suco de laranja você irá precisar?	
Alternativa A: <b>3 litros</b>	Alternativa B: <b>24 litros</b>
Alternativa C: <b>8 litros</b>	Alternativa D: <b>12 litros</b>
<b>8. Qual dos números abaixo representa o maior risco de um tratamento médico dar errado?</b>	
Alternativa A: <b>1 em 10</b>	Alternativa B: <b>1 em 100</b>
Alternativa C: <b>1 em 1.000</b>	Alternativa D: <b>1 em 10.000</b>
<b>9. Quanto dá a soma de <math>12/13 + 7/8</math> aproximadamente?</b>	
Alternativa A: <b>2</b>	Alternativa B: <b>21</b>
Alternativa C: <b>19</b>	Alternativa D: <b>34</b>
<b>10. Quanto é 15% de R\$ 30,00?</b>	
Alternativa A: <b>4,50</b>	Alternativa B: <b>6</b>
Alternativa C: <b>7,50</b>	Alternativa D: <b>9</b>
<b>11. Qual o motivo pelo qual te levou a querer fazer parte desta equipe?</b>	
<b>12. Qual a sua pretensão salarial?</b>	
<b>13. O que você almeja para seu futuro?</b>	
<b>14. Como você espera contribuir com a nossa empresa?</b>	