



UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

2022

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS
NOVA AUTO PEÇAS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS

Nova Auto Peças

MÓDULO GESTÃO DE PESSOAS

Avaliação de Desempenho – Profa. Karina Strobel

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Marcelo Alexandre Correia da Silva

Liderança e Coaching – Prof. Almir Abreu

Departamento Pessoal – Prof. Danilo Morais Doval

Projeto de Gestão de Pessoas – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Estudantes:

Guilherme Henrique de Freitas Peixoto, RA 22000643

Larissa Zanetti Scatolin, RA 20000114

Maria Laura Aparecida Eugenio, RA 20000274

Maristela Melchiades da Silva, RA 22000772

Natan Henrique Ansani, RA 20001008

Tamirez Gabriele Almeida Mattos, RA 22000954

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	6
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	7
3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO	9
3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)	9
3.3 LIDERANÇA E COACHING	10
3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE	11
3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA	12
3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL	13
3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO	16
3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO	17
4. CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	25

1. INTRODUÇÃO

Manter um negócio lucrativo não implica somente na aquisição de novas tecnologias, mas também na sustentação de um posicionamento diferenciado no mercado por meio dos profissionais que atuam na empresa, como afirma Malschitzky (2002 p. 33),

Para se tornarem e se manterem competitivas, as empresas necessitam de profissionais com performance diferenciada, que se destaquem pela capacidade de integração, confiabilidade e qualidade no trabalho. Este profissional deve encontrar na empresa condições e ambiente para aprender e para se desenvolver, correspondendo às expectativas da organização e às suas próprias expectativas.

Desta forma, a Nova Auto Peças procura em seu processo de seleção e retenção de talentos evidenciar a sua cultura organizacional aos candidatos e manter estes profissionais motivados e engajados em seus cargos através de benefícios e treinamentos.

Em relação à liderança e coaching, foi enviado um formulário aos líderes da empresa, com o objetivo de identificar como a mesma é liderada, constatando como os líderes se preparam para exercer seus papéis e como desenvolvem seus colaboradores dentro da organização.

Em departamento pessoal, é identificado os cargos que existem na empresa e feito uma comparação entre as atividades exercidas com a descrição da atividade conforme o CBO (Código Brasileiro de Ocupações), além de uma pesquisa sobre o sindicato que rege a categoria e a demonstração, por via de simulações, da folha de pagamento dos funcionários.

Já em Avaliação de Desempenho, foram feitas uma série de perguntas com o objetivo de identificar como a empresa mensura o rendimento dos seus funcionários, quais os critérios utilizados para avaliar o desempenho, com que frequência os feedbacks são aplicados e como identificam o potencial de cada um.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Nova Auto Peças E Acessórios tem como razão social B.F.B. Comercio de Pecas e Acessorios para Veiculos Ltda foi fundada em 05 de setembro de 2011, e está cadastrada no segmento de Autopeças com o CNPJ 14.339.751/0001-41. No mercado, a empresa está localizada na Avenida Brasil, Nº 184, bairro Vila Brasil em São José do Rio Pardo - SP, CEP 13720-000.

A Nova Auto Pecas e Acessorios atua sob o CNAE 4530-7/03 com atividade fim de comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores. Como diferencial competitivo, a empresa oferece atendimento personalizado aos seus clientes por meio da capacitação constante de seus vendedores.

Possui a natureza jurídica de Sociedade Empresária Limitada (Código 206-2), composta por 2 proprietários e 18 colaboradores.

A cultura da organização da empresa parte da sua:

- **missão:** oferecer aos nossos clientes a melhor solução em compras de peças e acessórios automotivos.
- **visão:** se tornar uma Rede de Auto Peças com potencial em franquear, fazendo com que tenhamos potencial de compra direto da maioria das grandes fabricantes de Auto Peças e com isso se tornando líder no mercado de Auto Peças para consumidores finais, oficinas mecânicas e empresas de todas as regiões em que atuamos.
- **valores:** trabalhar em busca de nossos objetivos e metas sempre com um excelente atendimento aos nossos clientes. Possuindo ética, honestidade, comprometimento, disciplina e foco. Para que todos os envolvidos nesse empreendimento sejam beneficiados com nosso trabalho, desde os clientes até os colaboradores, parceiros e fornecedores.

A empresa tem aproximadamente 80% das suas vendas feitas por clientes fixos que entram em contato com os vendedores via telefones, WhatsApp e o restante dos 20% são vendas efetuadas no balcão.

Atendem a região de São José do Rio Pardo, tendo clientes de Tapiratiba, São Sebastião da Grama, Itobi e Divinolândia.

Possuem uma gama de aproximadamente 20 fornecedores, sendo que a maioria dos produtos são comprados por notas fiscais e entregues por transportadoras, com exceção de algumas mercadorias específicas que os fornecedores passam esporadicamente na loja.

3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Meireles, Melo e Estender (2013), “a avaliação de desempenho possibilita e estabelece uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do colaborador”.

Para os autores Guimarães, Nader e Ramagem (1998) a avaliação de desempenho dos colaboradores tem que ser compreendida como um processo, onde há um início, que é utilizado para fazer o planejamento e o fim, que é onde se faz a comparação entre o que foi executado e o que foi planejado.

3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta empresa, os critérios usados para medir o desempenho dos funcionários são analisados em 4 tópicos: o comportamento, o conhecimento, a capacidade de aprendizagem e a capacidade de execução.

Este processo de observação da performance dos funcionários é feito baseado na Avaliação 180 graus, onde o próprio colaborador usa os critérios de avaliação para fazer comentários sobre o seu desempenho junto de seu líder.

O avaliado usa esse momento para explicar o que fez para alcançar determinada competência e dá exemplos de situações cotidianas onde são aplicadas. Já o supervisor, utiliza não somente os critérios estipulados, mas também leva em consideração o ponto de vista do funcionário, usando os comentários das auto avaliações para definir se o desempenho é satisfatório ou não.

3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A empresa Nova Auto Peças trabalha com uma Avaliação de Performance Operacional que é aplicada semestralmente e é dividida em quatro partes. As avaliações devem conter o nome do funcionário, seu departamento, o nome do seu supervisor e a data (dia em que foi aplicada).

A primeira parte trata sobre o comportamento, aqui é analisado se o funcionário tem responsabilidade, respeito, compromisso, se promove a colaboração e se elabora idéias ou soluções que possam agregar na empresa.

A segunda parte é sobre o conhecimento, e é avaliado se o colaborador conhece a empresa, se conhece os clientes, se tem o domínio técnico das atividades da sua função e se há habilidade de liderança.

Já na terceira parte é observado a capacidade de aprendizagem, o líder quer entender como o empregado busca oportunidades de desenvolvimento, como ele se prepara para essas oportunidades, avalia a adaptação, a agilidade, se ele consegue enxergar além das atividades propostas, se ele sabe resolver situações complexas e se há planejamento antes de executar essas ações.

E por fim, a última parte da avaliação, onde é considerado a capacidade de execução, nesta parte é importante entender qual é o senso de prioridade do funcionário, a sua determinação, coragem, resiliência, otimismo, se a comunicação é convincente e se tem alta motivação para performar suas atividades com excelência.

Em todas as etapas o funcionário faz comentários sobre o seu comportamento e desempenho, além de dar exemplos de como colocar os critérios em prática no cotidiano da empresa.

Ademais, em cada uma das fases é colocada uma escala gráfica de avaliação onde o colaborador tem que avaliar e assinalar se o seu desempenho naquela categoria foi ruim, regular, bom ou ótimo.

Os funcionários também recebem Feedbacks diários sobre o seu desempenho nas atividades, são informados sobre novos objetivos, sobre possíveis melhorias e buscam alinhar o desenvolvimento pessoal de cada colaborador para ajudar no seu crescimento profissional.

3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Diante de um mercado competitivo, as empresas devem desenvolver estratégias para selecionar e reter bons funcionários, de modo a selecionar os candidatos com perfis compatíveis a sua cultura organizacional e com isso obter resultados positivos.

Como afirma Marques (2017), “A cultura organizacional consiste no conjunto de valores, regras de conduta e crenças que norteiam os colaboradores de uma empresa. O desenvolvimento desse conceito é fundamental para que as empresas cresçam saudáveis, focadas e produtivas.”

A empresa Nova Auto Peças possui uma cultura organizacional que contribui para atração, desenvolvimento e retenção de talentos para o seu negócio. Tais ações são aplicadas

no momento da seleção e recrutamento (Employer Branding), bem como também estão presentes nos treinamentos aplicados aos demais colaboradores que já atuam na empresa (Employer Experience).

Com isso, a Nova Auto Peças possui como benefícios:

- Plano de crescimento individual para o funcionário: São oferecidas ferramentas e oportunidades para que as pessoas na organização possam ascender profissionalmente e se preparar para outros cargos quando existir a possibilidade para tal mudança.
- Meritocracia: “O funcionário pode fazer o seu salário” é uma ideia que é fomentada na cabeça dos colaboradores desde a sua admissão. A empresa oferece um plano de metas e bonificações muito eficiente ao setor de vendas e também possui um sistema de bonificação aos outros setores por meta geral atingida.
- Incentivo a evolução do colaborador: A empresa além de bonificar também trabalha de forma a preparar o seu recurso humano para o mercado de trabalho e sempre oferece palestras e treinamentos. Esse é um fator muito importante uma vez que mesmo que o colaborador venha a deixar a organização, o mesmo levará consigo o conhecimento.
- Autonomia aos setores: Os líderes e gestores acompanham o serviço executado mas os colaboradores têm autonomia para trazer outras vertentes sobre melhorias na forma de entregar tal projeto. Dar voz ao principal capital, o humano, em uma organização empresarial hoje é de suma importância para que os colaboradores sintam-se parte de um todo e conseqüentemente contribuam para os objetivos da empresa.
- Sistema de Feedback e acompanhamento: A Nova Auto Peças, periodicamente, oferece um sistema de feedback e autoavaliação para os contribuintes, levanta pontos a serem melhorados e reconhece os pontos positivos apresentados pelos mesmos. É nesse sistema de Feedback que a empresa tenta entender se o funcionário está feliz em sua atual função e estuda a possibilidade de mudanças para melhor adequação dele.
- Desconto para aquisição de mercadorias: O colaborador da autopeças tem direito a um desconto diferenciado na compra de produtos dentro da empresa e também possui uma condição de parcelamento mais flexível para o pagamento.

Estes, contribuem para o desenvolvimento da empresa pois oferecem um ambiente de trabalho e condição de vida favoráveis a atratividade de novos talentos e contínuo engajamento destes profissionais no desempenho das suas tarefas.

3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

O processo de seleção da Nova Auto Peças se inicia com a identificação das necessidades de contratação dos novos profissionais para ocupar as vagas existentes nesta, então prosseguem com a divulgação das vagas ao público.

Os currículos dos candidatos são recebidos presencialmente na loja e via email. Após estes serem analisados, a empresa convida os candidatos a uma primeira entrevista para informar sobre o que é esperado mediante a função a ser desempenhada pelo colaborador, bem como identificar as competências necessárias e fazer uma pré seleção de pessoas que “se enquadram” ao cargo. Juntamente a essa primeira conversa, a organização aplica um questionário de conhecimentos gerais e com a conclusão deste questionário, a empresa convida novamente os potenciais colaboradores para uma segunda entrevista para finalmente acordar a contratação.

Constata-se então, que os gestores do negócio buscam por meio do seu processo seletivo evidenciar a cultura corporativa da empresa aos profissionais que se candidatam, e desta forma selecionar os perfis adequados aos cargos.

Um sistema de e-Recruitment pode ser estudado por esta, sendo o mesmo constituído pela divulgação das vagas da empresa em sites especializados como a Catho, onde ocorrerá correta triagem dos currículos de perfis compatíveis com as vagas anunciadas e posterior contato com os candidatos destes currículos para agendamento das entrevistas de forma com que a empresa mantenha-se atualizada nas novas ferramentas, pois conforme aponta Chiavenato (2004, p. 42) “o terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas, todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas”.

3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)

Um fator muito importante para o desenvolvimento de um colaborador em uma empresa se dá em seus primeiros meses de atividade e como o mesmo é instruído pelos líderes e funcionários da organização.

A Nova Auto Peças busca, mesmo na admissão, orientar sobre as diretrizes da empresa como um todo e se coloca à disposição do mesmo para ajudá-lo nesse processo de adaptação. Uma vez que o funcionário esteja alinhado aos objetivos da empresa, o mesmo receberá uma atenção especial dos líderes para que ele tenha todas as ferramentas e

informações necessárias para exercer a função esperada. O sistema utilizado pela empresa é apresentado resumidamente ao colaborador, sistema esse que a longo prazo será cada vez mais explorado para que o trabalhador possua o pleno conhecimento sobre tal ferramenta.

O ambiente de trabalho, tendo em vista o ponto de vista do diretor geral, é apresentado como tranquilo de modo com que o colaborador sinta-se motivado a ir trabalhar, todavia, um ambiente onde o foco e a seriedade são fatores primordiais para que os objetivos sejam alcançados. Os líderes, de forma geral, oferecem aos funcionários um espaço para a comunicação sobre possíveis problemas e consideram o diálogo o maior responsável pela resolução de tais problemáticas.

Os funcionários de maneira geral são reconhecidos por seus superiores quando entregam algo positivo, como também recebem feedbacks construtivos de forma a corrigir ações e comportamentos contrários ao ideal da empresa.

Periodicamente a Nova oferece um momento de descontração para os seus colaboradores de forma a estreitar o relacionamento entre os mesmos e desfrutar de uma “recompensa” pelas metas “batidas” pela equipe.

Quando um funcionário desliga-se da empresa, a mesma opta por uma abordagem mais humanizada e tenta cruzar os interesses das duas partes. Uma vez que a conclusão seja realmente o fim do ciclo daquele colaborador, a organização agradece pelo que foi desenvolvido pelo mesmo.

3.3 LIDERANÇA E COACHING

O ambiente corporativo em que as organizações estão inseridas, exige uma enorme desenvoltura na busca constante de alternativas e estratégias para lidar com competência no mercado atual. Para isso, uma liderança qualificada se faz necessária nos desafios do mundo globalizado. Segundo Reis (2008) “O dinamismo atual dos mercados impõe às organizações a necessidade da criação de estratégias competitivas eficazes, em uma velocidade assustadora”.

Existem vários modelos de liderança e não há um que possa ser considerado certo e único para todos, as características de cada equipe, as experiências dos profissionais e o perfil da empresa é o que vai nortear um modelo viável para uma organização.

A empresa Nova Auto Peças, atuante no varejo de peças e acessórios automotivos, é composta por uma equipe de 20 pessoas, atuando no mercado há quase 11 anos. De acordo com o que foi recebido da empresa, eles trabalham com 3 líderes à frente da organização, o

Diretor Geral (Proprietário), o Gerente Comercial e o Supervisor de Estoque e Logística. A cultura organizacional se baseia no desenvolvimento e orientação dos seus colaboradores, visando o crescimento constante da empresa para se tornarem a maior referência de Auto Peças e Distribuidora de Peças na cidade de São José do Rio Pardo e região.

Os líderes trabalham de acordo com uma estruturação de setores dentro da empresa e cada setor possui um líder. O Diretor Geral, lidera a empresa num todo, o Gerente Comercial lidera a equipe de vendas e o Supervisor de Estoque e Logística, lidera a equipe de estoque e os motoboys de entrega. Não há um coach dentro da empresa, mas existe uma abordagem de coaching na organização para ampliar o autoconhecimento dos funcionários e direcioná-los para áreas que consigam desenvolver com mais facilidade e qualidade.

3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE

A liderança pode ser entendida como a habilidade de motivar e inspirar o comportamento das pessoas, dentro das organizações direciona e auxilia os colaboradores. Segundo Chiavenato (2003, p. 122) a liderança se define em um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

Dentro da organização, a liderança está ligada ao estímulo, comprometimento, confiança e motivação dos colaboradores, visando a otimização e a eficiência dos processos.

De acordo com os líderes, eles possuem como principais competências: comunicação, ética, tomada de decisão, criatividade, flexibilidade, organização, determinação, visão de negócio, empatia e foco, o que os auxilia no relacionamento com seus liderados.

As metas são estabelecidas para os líderes por meio de reuniões, após alinhadas cada um é responsável por compartilhar com cada colaborador de seu respectivo setor. Quando todos os colaboradores têm o consentimento das estratégias é realizado um planejamento que será acompanhado semanalmente pela diretoria da empresa.

Dessa forma, a liderança está voltada ao controle, organização, preparo e desenvolvimento de seus colaboradores, visando o alcance dos objetivos da empresa de maneira inteligente, aplicada e clara.

3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA

Entende-se que o treinamento é responsável pelo processo de preparação de pessoas para desempenharem de maneira eficaz tarefas específicas de acordo com cargos e funções, portanto, o preparo de um colaborador é vital, tanto para ele, quanto para a organização.

Para Volpe (2009, p.1-8), o treinamento é um processo educacional, aplicado de maneira organizada, com o intuito de gerar conhecimento, posições e habilidades para as pessoas, em funções de objetivos definidos dentro de uma organização, visando aumentar a produtividade sem influenciar ou prejudicar seus comportamentos.

É indispensável que os profissionais se sintam acolhidos, amparados e preparados para atuarem de forma intensiva nas atividades da organização, e para que isso seja possível a liderança precisa ser sólida e efetiva. O plano de ação dos líderes dentro da empresa, está ligado ao bom relacionamento com seus liderados, comunicação clara e direta e a valorização dos pontos-chave de cada colaborador.

Assim, é direcionado treinamentos aos colaboradores constantemente para desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos, tornando-os capacitados e satisfeitos dentro do ambiente de trabalho. E a liderança, de igual modo também segue sendo preparada e desempenham alguns papéis, como:

- O Papel de Líder: responsável por influenciar e monitorar a equipe para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados e os liderados se mantenham efetivos. Dentro da empresa há o Gerente de Estoque e o Supervisor de Estoque e Logística, ambos atuam como líderes.
- O Papel do Gestor: o gestor direciona, controla e monitora a equipe e também os líderes, mantendo a empresa focada no objetivo corporativo. Dentro da Nova Autopeças, essa função é exercida pelo Diretor Geral.
- O Papel do Coach: o coach tem a função de desenvolver e preparar os colaboradores no âmbito comportamental e psicológico, além de auxiliar no aprendizado dos mesmos. Dentro da empresa, não há um profissional capacitado na área, mas há a abordagem do coaching na rotina de trabalho pelos líderes e pelo gestor.

Mediante a tudo que foi apresentado sobre a liderança da empresa, acredita-se que o melhor para a Nova Auto peças seja continuar integrando métodos relacionados ao desenvolvimento de seus colaboradores, além de manter os próprios líderes sempre

preparados para liderar de forma efetiva. E amadurecer a ideia de introduzir um profissional da área de coaching, ou capacitar os líderes da empresa à prática, podendo auxiliar na busca de desenvolvimento e capacitação comportamental, psicológica e emocional dos indivíduos. Dentro da empresa, terá o papel de valorizar ainda mais os colaboradores facilitando o aprendizado dos mesmos auxiliando na construção de uma alta performance da equipe. Seguindo tais propostas será possível alcançar os objetivos organizacionais da empresa por meio de sua liderança.

3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL

A Nova Auto Peças é, conforme mencionado anteriormente na descrição da empresa, composta por 20 colaboradores, sendo 2 sócios e 18 funcionários registrados.

Das funções percebidas desses funcionários, tem-se 4 vendedores, 1 gerente de vendas, 3 auxiliares no estoque, 1 gerente de estoque, 3 motoboys, 1 caixa, 2 pessoas para área financeira, 1 faxineira e 2 auxiliares administrativos.

Seguem abaixo, as comparações entre as atividades realizadas pelos colaboradores e a descrição da atividade conforme a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações).

- Vendedor / Balconista

CBO: 5211-10 - Vendedor de Comércio Varejista

Atividade realizada pelo colaborador: atendimento ao cliente no estabelecimento, visitas empresariais (cidade e região), cotação de produtos, precificação, orçamentos.

Descrição da função conforme CBO: vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam a entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

- Estoque / Almojarifado

CBO: 4141-25 - Estoquista

Atividade realizada pelo colaborador: recebimento de mercadorias, armazenamento, contagem de estoque, processos de garantias, serviço de separação de pedidos, organização, inventário do estoque;

Descrição da função conforme CBO: recepcionam, conferem e armazenam produtos e materiais em almojarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almojarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado. Empacotam ou desempacotam os produtos, realizam expedição materiais e produtos, examinando-os, providenciando os despachos dos mesmos e auxiliam no processo de logística.

- Entregas / Motoboy

CBO: 5191-10 - Motofretista

Atividade realizada pelo colaborador: entrega de mercadorias / documentos, pontualmente ajudam no recebimento de mercadorias.

Descrição da função conforme CBO: coletam e entregam documentos, encomendas e mercadorias, e transportam passageiros. Realizam serviços bancários e de cartórios. Elaboram roteiros de trabalho, orientam passageiros, emitem recibos e preenchem protocolos. Trabalham seguindo as normas de segurança utilizando-se de EPIs e instalando itens de segurança nos veículos.

- Caixa / Recebimentos

CBO: 4211-25 - Operador de Caixa

Atividade realizada pelo colaborador: recebimento de valores no caixa, fechamento de caixa, consulta de CPF para liberação de compras a prazo.

Descrição da função conforme CBO: recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; atendem o público em agência postal na recepção e entregam objetos postais; recebem contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por meio postal; vendem bilhetes e ingressos em locais de diversão; processam a arrecadação de prestação de serviço nas estradas de rodagem; vendem bilhetes no transporte urbano e interurbano; fazem reserva e emissão de passagens aéreas e terrestres; prestam informações

ao público, tais como itinerários, horários, preços, locais, duração de espetáculos, viagens, promoções e eventos etc.. Preenchem formulários e relatórios administrativos.

- Faxineira / Limpeza

CBO: 5143-20 - Faxineiro

Atividade realizada pelo colaborador: limpeza da loja geral, limpeza de prateleiras, organização do expositor, faz o café.

Descrição da função conforme CBO: executam serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria, substituindo, trocando, limpando, reparando e instalando peças, componentes e equipamentos. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios e tratam de piscinas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

- Financeiro / Cobrança

CBO: 4213-10 - Cobrador Interno

Atividade realizada pelo colaborador: analista de cobrança, Assistente de cobrança, Auxiliar de cobrança, Monitor de cobrança, Operador de cobrança, Operador de telecobrança, Recuperador de ativos, Recuperador de crédito, Recuperador interno.

Descrição da função conforme CBO: Efetuam cobrança de valores devidos a empresas e ou instituições, contatando devedores e negociando formas de pagamento; analisam títulos e documentos de cobrança; definem estratégias e elaboram itinerários de cobrança; contatam avalistas e ou fiadores. Notificam débitos; registram informações de negociações com o devedor; elaboram relatórios de prestação de contas e de encerramento de cobrança. Atualizar cadastro e identificar cobranças indevidas.

- Auxiliares Administrativos

CBO: 4110-10 - Auxiliar administrativo

Atividade realizada pelo colaborador: entrada em notas fiscais, processos administrativos, cadastro de produtos, organização de documentos.

Descrição da função conforme CBO: executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas

comunidades. Atuam na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com doadores/ parceiros.

- Gerente de vendas

CBO: 1423-20 - Gerente de vendas

Atividade realizada pelo colaborador: supervisão de vendas; controle de números de clientes; visitas a clientes, precificação de produtos; cotação de produtos e planejamento estratégico de vendas.

Descrição da função conforme CBO: elaboram planos estratégicos, implementam atividades das áreas de negócios e/ou relacionamentos e coordenam sua execução. Gerenciam recursos humanos e financeiros, assessoram diretoria e setores da organização e implantam ações de relações públicas e ouvidoria; Analisam conjuntura dessas áreas, bem como atuam em processo de decisões políticas, participando da formulação de políticas públicas e administrando operações de e-commerce.

- Gerente de estoque

CBO: 2527-25 - Analista de gestão de estoque

Atividade realizada pelo colaborador: controle de processos; supervisão da logística, organização de rotas para entregas, controle e contagem do estoque físico.

Descrição da função conforme CBO: planejam processos produtivos e logísticos definindo os recursos necessários, estabelecendo metas e criando indicadores de produtividade. Elaboram projetos logísticos dimensionando as necessidades de recursos humanos, materiais e outros que se façam necessários. Acompanham a implantação de novos projetos logísticos e controlam o desenvolvimento das atividades dos processos produtivos e logísticos com o objetivo de verificar o cumprimento das metas estabelecidas.

Nota-se que apesar de exercerem apenas algumas das atividades que compõem a descrição na CBO da categoria, os colaboradores não apresentam desvio na função.

3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO

A empresa Nova Auto peças e acessórios, utiliza do sindicato do comércio da cidade de São José do Rio Pardo. Na tabela abaixo, apresenta uma comparação dos salários base regional e do valor cogitado que é pago para seus colaboradores (lembrando que o dono da

empresa, por uma causa maior, não forneceu os devidos salários pagos para seus colaboradores valendo-se da lei de proteção de dados).

<u>Cargo na empresa</u>	<u>Salário indicado pelo sindicato</u>	<u>Média salarial paga pela empresa</u>
Vendedor comissionista	R\$ 1.649,00	R\$ 1.500,00 + comissão
Gerente de vendas	R\$ 4.120,00	R\$ 4.600,00
Estoquista	R\$ 1.373,00	R\$ 1.400,00
Gerente de estoque	R\$ 3.430,00	R\$ 3.760,00
Entregador (Motoboy)	R\$ 1.025,00	R\$ 1.800,00
Auxiliar administrativo	R\$ 1.373,00	R\$ 1.400,00
Cobrador (caixa)	R\$ 1.536,00	R\$ 1.640,00
Financeiro	R\$ 1.536,00	R\$ 1.640,00
Faxineiro	R\$ 1.262,00	R\$ 1.320,00

3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO

Neste seguimento, é apresentado a folha de pagamento de cada cargo, para a simulação utilizando como salário base a média salarial paga pela empresa conforme quadro anterior. Como informado por um dos colaboradores, não é comum de se trabalhar horas extras, então foi apenas calculado o valor da hora extra, não sendo parte do cálculo.

Folha de pagamento para o cargo de vendedor:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA		Nova Autopeças e Acessórios		14.339.751/0001-41		Folha de Pagamento	
						Setembro	
						2022	
Cargo:		Vendedor / Balconista		CBO: 5211-10			
	Referência		Vencimentos		Descontos		
Horas Normais	220		R\$ 1.500,00				
Horas Extras 50%	0		R\$ -				
Dependentes	1				R\$	189,59	
INSS	9%				R\$	116,82	
IRRF	-				R\$	-	
		Totais:		R\$ 1.500,00	R\$	116,82	
						Valor Líquido R\$ 1.383,18	
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vir Hr. Normal	Vir. Hr. Extra			
R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.193,59	R\$ 6,82	R\$ 10,23			

Os vendedores recebem comissão sobre suas vendas, quando atingem a meta de cada um. Como não é valor exato pois varia de acordo com a produção de cada colaborador, não foi incluído na simulação.

Folha de pagamento para o cargo de estoquista:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA		Nova Autopeças e Acessórios		14.339.751/0001-41		Folha de Pagamento	
						Setembro	
						2022	
Cargo:		Estoquista		CBO: 4141-25			
	Referência		Vencimentos		Descontos		
Horas Normais	220		R\$ 1.400,00				
Horas Extras 50%	0		R\$ -				
Dependentes	-				R\$	-	
INSS	9%				R\$	107,82	
IRRF	-				R\$	-	
		Totais:		R\$ 1.400,00	R\$	107,82	
						Valor Líquido R\$ 1.292,18	
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vir Hr. Normal	Vir. Hr. Extra			
R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.292,18	R\$ 6,36	R\$ 9,55			

Folha de pagamento para o cargo de entregador:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA		Folha de Pagamento		
Nova Autopeças e Acessórios		Setembro		
14.339.751/0001-41		2022		
Cargo:	Entregador / Motoboy	CBO: 5191-10		
	Referência	Vencimentos	Descontos	
Horas Normais	220	R\$ 1.800,00		
Horas Extras 50%	0	R\$ -		
Dependentes	-		R\$ -	
INSS	9%		R\$ 143,82	
IRRF	-		R\$ -	
		Totais:	R\$ 1.800,00	R\$ 143,82
		Valor Líquido		R\$ 1.656,18
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vlr Hr. Normal	Vlr. Hr. Extra
R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.656,18	R\$ 8,18	R\$ 12,27

Folha de pagamento para o cargo de auxiliar administrativo:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA		Folha de Pagamento		
Nova Autopeças e Acessórios		Setembro		
14.339.751/0001-41		2022		
Cargo:	Auxiliar Administrativo	CBO: 4110-10		
	Referência	Vencimentos	Descontos	
Horas Normais	220	R\$ 1.400,00		
Horas Extras 50%	0	R\$ -		
Dependentes	-		R\$ -	
INSS	9%		R\$ 107,82	
IRRF	-		R\$ -	
		Totais:	R\$ 1.400,00	R\$ 107,82
		Valor Líquido		R\$ 1.292,18
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vlr Hr. Normal	Vlr. Hr. Extra
R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.292,18	R\$ 6,36	R\$ 9,55

Folha de pagamento para o cargo de caixa:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA				Folha de Pagamento	
Nova Autopeças e Acessórios				Setembro	
14.339.751/0001-41				2022	
Cargo: Caixa		CBO: 4211-25			
	Referência	Vencimentos	Descontos		
Horas Normais	220	R\$ 1.640,00			
Horas Extras 50%	0	R\$ -			
Dependentes	2		R\$ 379,18		
INSS	9%		R\$ 129,42		
IRRF	-		R\$ -		
		Totais:	R\$ 1.640,00	R\$ 129,42	
			Valor Líquido	R\$ 1.510,58	
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vlr Hr. Normal	Vlr. Hr. Extra	
R\$ 1.640,00	R\$ 1.640,00	R\$ 1.889,76	R\$ 7,45	R\$ 11,18	

Folha de pagamento para o cargo de cobrador:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA				Folha de Pagamento	
Nova Autopeças e Acessórios				Setembro	
14.339.751/0001-41				2022	
Cargo: Cobrador		CBO: 4213-10			
	Referência	Vencimentos	Descontos		
Horas Normais	220	R\$ 1.640,00			
Horas Extras 50%	10	R\$ 111,82			
Dependentes	-		R\$ -		
INSS	9%		R\$ 126,02		
IRRF	-		R\$ -		
		Totais:	R\$ 1.751,82	R\$ 126,02	
			Valor Líquido	R\$ 1.625,80	
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vlr Hr. Normal	Vlr. Hr. Extra	
R\$ 1.640,00	R\$ 1.751,82	R\$ 1.625,80	R\$ 7,45	R\$ 11,18	

Folha de pagamento para o cargo de faxineiro:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA		Folha de Pagamento		
Nova Autopeças e Acessórios		Setembro		
14.339.751/0001-41		2022		
Cargo:	Faxineiro	CBO: 5143-20		
	Referência	Vencimentos	Descontos	
Horas Normais	220	R\$ 1.320,00		
Horas Extras 50%	10	R\$ 90,00		
Dependentes	-		R\$ -	
INSS	9%		R\$ 126,02	
IRRF	-		R\$ -	
		Totais:	R\$ 1.410,00	R\$ 126,02
			Valor Líquido	R\$ 1.283,98
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vlr Hr. Normal	Vlr. Hr. Extra
R\$ 1.320,00	R\$ 1.410,00	R\$ 1.283,98	R\$ 6,00	R\$ 9,00

Folha de pagamento para o cargo de gerente de estoques:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA		Folha de Pagamento		
Nova Autopeças e Acessórios		Setembro		
14.339.751/0001-41		2022		
Cargo:	Gerente de Estoque	CBO: 2527-25		
	Referência	Vencimentos	Descontos	
Horas Normais	220	R\$ 3.760,00		
Horas Extras 50%	0	R\$ -		
Dependentes	-		R\$ -	
INSS	14%		R\$ 362,58	
IRRF	15%		R\$ 154,81	
		Totais:	R\$ 3.760,00	R\$ 517,39
			Valor Líquido	R\$ 3.242,61
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vlr Hr. Normal	Vlr. Hr. Extra
R\$ 3.760,00	R\$ 3.760,00	R\$ 3.397,42	R\$ 17,09	R\$ 25,64

Folha de pagamento para o cargo de gerente de vendas:

B.F.B. COMERCIO DE PECAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS LTDA		Folha de Pagamento	
Nova Autopeças e Acessórios		Setembro	
14.339.751/0001-41		2022	
Cargo:	Gerente de Vendas	CBO: 1423-20	
	Referência	Vencimentos	Descontos
Horas Normais	220	R\$ 4.600,00	
Horas Extras 50%	0	R\$ -	
Dependentes	1		R\$ 189,59
INSS	14%		R\$ 480,18
IRRF	22,50%		R\$ 248,17
Totais:		R\$ 4.600,00	R\$ 248,17
		Valor Líquido	R\$ 4.351,83
Salário Base	Base INSS	Base IRRF	Vir Hr. Normal
R\$ 4.600,00	R\$ 4.600,00	R\$ 3.930,23	R\$ 20,91
			R\$ 31,36

4. CONCLUSÃO

A respeito da avaliação de desempenho dos seus funcionários, os líderes demonstram se importar com o desenvolvimento profissional dos colaboradores e com as opiniões e sugestões que agregam e contribuem com o crescimento da empresa.

No que diz respeito a seleção de talentos, nota-se que a empresa se preocupa em identificar talentos de forma organizada e estratégica, todavia, é sugerido a empresa a implantação de um sistema de e-Recruitment ao seu modelo de gestão de pessoas para que o negócio possa manter os resultados esperados.

A empresa possui diversas ferramentas para reter um funcionário e agir de forma a criar um plano de carreira, sempre valorizando os avanços individuais e colaborativos do mesmo.

Conclui-se que a Nova Auto Peças busca realizar uma gestão eficaz de pessoas, sendo possível constatar que a liderança se mantém muito bem estruturada e consegue desenvolver e influenciar seus colaboradores no cumprimento dos objetivos propostos pela empresa. Com isso, é sugerido à liderança da empresa a inclusão de um profissional coach em suas atividades, ou a capacitação dos líderes da empresa na prática do coaching, auxiliando no desenvolvimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FORTES TECNOLOGIA BLOG. **Processo de coaching: veja como ajuda a desenvolver as lideranças**, 2021. Disponível em:

<<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-pessoas/processo-de-coaching>> Acesso em: 28 ago. 2022

MALSCHITZKY, Nancy. **Empregabilidade x Empresabilidade**. Revista FAE BUSINESS, n.2, jun., p. 32-34, 2002. Disponível em:

<<https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16581119735443246.pdf>> Acesso em: 29 out. 2022

MARQUES, Marcos. O Que Significa Cultura Organizacional?, 23 ago. 2017. Disponível em:

<<http://marcusmarques.com.br/pequenas-e-medias-empresas/que-significa-cultura-organizacional>> Acesso em: 27 ago. 2022

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério B., ESTENDER, Antônio C. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031 ;

REIS, Homero. **Coaching avançado a teoria fundamental do coaching**. 2008. Disponível em : <<http://www.hrconsultoria.com.br>> Acesso em: 04 set. 2022

SOLIDES. Conheça 10 tipos de Avaliação de Desempenho para aplicar na sua empresa: Avaliação conjunta ou 180 graus. [S. l.], 8 abr. 2022. Disponível em:

<<https://blog.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho>> Acesso em: 14 set. 2022.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. *Psicologia Online*, p. 01-08, 2009.

ANEXOS

Segue abaixo, um formulário de pesquisa destinado aos líderes da empresa:

- 1- Qual cargo de liderança você ocupa?
- 2- Qual o papel da liderança dentro da organização? Há abordagem do coaching no ambiente de trabalho?
- 3- Qual o propósito da empresa? E como é estabelecido as metas que serão compartilhadas com membro da equipe?
- 4- Na sua opinião, quais são as principais competências que você, como líder deve possuir para cumprir o propósito da empresa?
- 5- Como é transmitido os resultados esperados pela empresa por meio dos colaboradores?
- 6- Como você se relaciona com a equipe?
- 7- Como líder, como é sua rotina dentro da empresa?
- 8- Como são delegadas as atividades para os funcionários?
- 9- Como são desenvolvidas as responsabilidades que se alinham às estratégias da empresa?
- 10- Como você avalia sua liderança.