



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

UNIFEOB

UNIFEOB
Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS
UNIFEOB

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 Moraes Doval

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

ESTUDANTES:

Eduardo Ananias da Silva, RA 20001242

Gustavo de Paula Rissardi, RA 20000101

João Octávio Batista Xavier, RA 20000214

Marcus Vinícius Peres de Carvalho, RA 20000952

Miguel Augusto Dringoli Silva, RA 20001258

Vitor Alexsander Linos, RA 20001498

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	7
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	12
3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO	13
3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)	16
3.3 LIDERANÇA E COACHING	18
3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE	19
3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA	24
3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL	26
3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO	30
3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO	31
3.4.2.1 HORA EXTRA	32
3.4.2.2 SALÁRIO BRUTO	34
3.4.2.3 INSS	35
3.4.2.4 IMPOSTO DE RENDA	37
3.4.2.5 SALÁRIO LÍQUIDO	39
3.4.2.6 FGTS	41
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

As empresas são formadas e se desenvolvem, não apenas por recursos materiais, mas também por pessoas, que podem impactar de forma positiva ou negativa nos resultados e, principalmente, em seu crescimento e continuidade quando se comparadas com os recursos materiais. Além disso, eles também são uma parte muito sensível da organização e, por isso, a extrema importância de uma gestão eficaz de pessoas, para que os líderes e seus liderados estejam em sintonia com a missão, visão e valores da empresa.

Como tal, este trabalho do Projeto de Extensão (PE), associado ao sexto módulo do curso de Administração, tem como finalidade desenvolver um projeto de consultoria para a Escola de Negócios - UNIFEOB e apresentar ações que mostrem como eles podem trabalhar e melhorar sua Gestão de Pessoas e, com isso, conseguir alavancar ainda mais o seu setor.

Ou seja, o objetivo desse projeto é mostrar através das unidades de estudo do presente semestre, como o gestor pode equilibrar de forma eficiente o seu papel junto com o de líder, mostrando formas de melhorar sua liderança, onde a mudança começa por ele, e também as áreas de departamento pessoal, em que o projeto visa mostrar melhores formas de contratação e retenção de talentos, bem como avaliar seus desempenhos e também observar de forma holística se os cargos e especificações estão corretos. Resumidamente, o objetivo desse trabalho é, com a ajuda dos professores e orientadores, desenvolver uma forma e um planejamento de gestão de pessoas que seja eficaz, observando as necessidades da instituição.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Neste projeto, a instituição escolhida foi a UNIFEOB, que tem por razão social Fundação de Ensino Octávio Bastos. Sua missão é transformar pessoas para serem empreendedoras e protagonistas, com visão de ser referência em educação e serviços, com resultados financeiros e guiada pelos os valores de sustentabilidade, transparência nas relações, ter uma rede colaborativa e comprometimento.

Fundado em 4 de novembro de 1965, sabe-se que o Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos (UNIFEOB) é uma faculdade de ensino superior que abrange cursos de diversas áreas do conhecimento como Administração, Direito, Engenharia, Contabilidade etc. Logo, dentro da instituição existem diversos polos e, dentre eles a Escola de Negócios, foco de estudo deste projeto.

Antes das paredes e prédios, a UNIFEOB está alicerçada em uma visão. Em 1965, seu fundador, Octávio da Silva Bastos, juntamente a um grupo de visionários, presenteou a cidade com sua primeira universidade com fins lucrativos. O objetivo era claro, levar uma formação de qualidade para a região de São João da Boa Vista (SP) e contribuir para o desenvolvimento econômico e social. Hoje, a quase 60 anos, podemos afirmar que o objetivo foi alcançado, sendo ela referência não apenas para São João, mas também para o Brasil e o mundo.

Dentre os seus principais concorrentes está a UNIFAE, faculdade muito conhecida no município de São João da Boa Vista e região. Além disso, sabe-se também que como CNAE principal a UNIFEOB possui o 85.33-3-00 - Educação superior, pós graduação e extensão, assim bem também o secundário 85.41-4-00 - Educação profissional de nível técnico.

Já são milhares de estudantes formados, além de centenas de colaboradores que fazem da UNIFEOB um lugar único. Inscrita sob o CNPJ de número 59.764.555/0002-33, possui outros pólos e filiais, porém, este projeto se concentra no Campus Mantiqueira, situado na Av. Dr. Otávio da Silva Bastos, número 2439 no Jardim Nova São João na cidade de São João da Boa Vista, CEP 13874-149, no interior do estado de São Paulo. Dentre os seus serviços que encontramos na Escola de Negócios, foco de estudo deste trabalho, observa-se áreas como o atendimento ao público, marketing, financeiro, TI, comercial e assim por diante.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nos dias de hoje, acompanhar, observar e valorizar o comportamento de um colaborador é uma das principais tarefas de uma empresa que quer se manter viva no mercado. Tal questão, pode ser notada pelo autor (IZIDORO, 2015, p. 3), quando ressalta que, “para as empresas se manterem vivas em um mercado competitivo, tornou-se obrigatório uma melhoria na forma como agem”. Por isso que, a avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de auxiliar na gestão de pessoas, ao poder medir o grau de contribuição do colaborador nos afazeres do dia a dia.

Como afirma SERGIO (2022),

Essa ferramenta permite comparar o desempenho dos profissionais com as expectativas da organização a seu respeito. Com base nessa avaliação, é possível traçar um plano para que o colaborador passe a corresponder aos objetivos da companhia, e que ao mesmo tempo a empresa possa também oferecer à pessoa desafios e incentivos de acordo com o que ela deseja.

Ou seja, além do desenvolvimento de pessoas, a avaliação de desempenho apoia na tomada de decisões e possíveis promoções, assim como no aumento de salário e nas oportunidades de crescimento do colaborador dentro de outras áreas da empresa. Além disso, sabe-se que ela também pode propiciar um bom feedback aos colaboradores de uma certa empresa, de forma a ajudá-los a melhorarem o seu desempenho e, assim, aumentar o grau de motivação em suas atividades.

Porém, apesar de uma avaliação poder acontecer de forma singular, sabe-se que existem diversos tipos de avaliação de desempenho que podem ser aplicados dentro de uma empresa, cabendo ao gestor determinar qual estilo de análise melhor se encaixa na realidade da equipe, ou então no atual momento da companhia. Posto isso, com base nos estudos apresentados durante as aulas na disciplina de Avaliação de Desempenho, a seguir então serão apresentados quais são os principais tipos de avaliação mais utilizados e realizados dentro de um ambiente organizacional de uma companhia, baseado em texto do redator PontoTel (2021).

- **MATRIZ 9 BOX:** É uma ferramenta simples e eficaz, utilizada para avaliar o talento das organizações. Sua principal função é analisar os colaboradores

em duas dimensões, ou seja, de forma que assim eles poderam ver qual o seu desempenho no passado e também o seu potencial para o futuro;

- **AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:** É usada para avaliar um colaborador de forma individual, por um certo período, considerando funções específicas. O principal intuito desse método é reconhecer e ajudar esse trabalhador a aprimorar os seus talentos;
- **AVALIAÇÃO DA EQUIPE:** Dentre os diversos tipos de avaliação de desempenho, a de equipe é uma das mais populares, pois possibilita que os gestores avaliem como anda a comunicação e o relacionamento dos colaboradores presentes na companhia.

Ao realizar uma análise por equipe, torna-se possível a identificação dos pontos fortes e fracos do trabalho do time, possibilitando que sejam realizadas algumas melhorias no fluxo de trabalho, no relacionamento e, assim, no alcance de metas da empresa;

- **AVALIAÇÃO 360°:** Esse modelo de avaliação é a qual todos avaliam todos, podendo ser estes seus colaboradores, funcionários, colegas de trabalho e até fornecedores;
- **AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA:** Nessa avaliação o gestor deve considerar as competências técnicas e comportamentais do colaborador observando os fundamentos do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Dessa forma, o funcionário deve fazer uma autoavaliação de competências que possui e quais queria ter, então, junto com o seu líder deve traçar um plano de ação com foco em alcançar essas novas atribuições;
- **AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS:** Essa avaliação acompanha de perto o empenho dos seus colaboradores para atingir suas metas individuais, tornando assim possível identificar quais são os profissionais que estão comprometidos com os objetivos da empresa e, sobretudo, com o seu desenvolvimento pessoal e também profissional;

- **ESCALA GRÁFICA:** Esse tipo de avaliação se dá por meio do preenchimento de um formulário em colunas. A principal vantagem da avaliação por escala gráfica está na simplicidade de sua estruturação e aplicação. Porém, por conta disso, sabe-se que as informações extraídas não oferecem, conseqüentemente, detalhamento aprofundado;
- **AVALIAÇÃO DO LÍDER:** Nessa avaliação o líder/gestor pode ser avaliado tanto por sua equipe, quanto por seus superiores, de forma que os feedbacks recebidos possam auxiliar na identificação de erros de conduta e liderança que merecem mais atenção.

Logo, agora é possível entender quais são os métodos de avaliação existentes e como elas podem ser utilizadas dentro das organizações, a seguir então será apresentado o modelo que é utilizado atualmente pelo estabelecimento foco de estudo do presente projeto realizado.

3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após entrevista com o gestor no dia 29 de Agosto de 2022 (Segunda-Feira), pode-se então observar que a Escola de Negócios da UNIFEOB possui critérios de avaliação da performance dos funcionários e, inclusive, gestores. Esse processo é realizado no modelo de avaliação 360° onde todos participam da avaliação.

Este processo é feito da mesma forma de como os alunos avaliam os seus professores, coordenadores e, também, infraestrutura da faculdade, por meio de avaliação institucional realizada na intranet da Unifeob. Sendo os critérios criados e relacionados às metas estipuladas. Após as respostas, os avaliados então recebem e passam feedbacks de forma clara para os colaboradores designados a eles.

3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Atualmente, grande parte da sociedade acredita que criar estratégias com uma boa eficácia pode ser um dos maiores obstáculos para uma empresa e, na verdade, nem sempre é assim. Uma das maiores complicações que as empresas

enfrentam nos dias de hoje é em relação aos resultados e estratégias aplicadas dentro do seu ambiente de trabalho, assim como afirmado por BARROS (2020).

Isso significa que ao realizar uma estratégia, o que irá comprovar se ela foi eficiente são os seus resultados. Logo, os métodos de monitoramento estão se tornando populares nas empresas como o caso dos indicadores de desempenho. Por meio deles, é possível transformar os resultados em dados estatísticos, para que o negócio tenha uma maior visualização de como é a sua performance e se as estratégias precisam ser melhoradas, mantidas ou eliminadas.

Portanto, os indicadores podem contribuir para o controle das estratégias, sejam elas financeiras, de vendas, marketing, gestão de pessoas etc. Porém, para que eles consigam ser eficientes e demonstrar o desenvolvimento das ações, é preciso que os objetivos sejam claros. Logo, os indicadores poderão gerenciar os objetivos, bem como observamos na fala de um dos precursores da implantação da Qualidade Total na Gestão Empresarial William E. Deming (1950) ao dizer que, “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. Tendo em vista essas questões, foi estudado algumas perguntas para serem observadas com o gestor da Escola de Negócios, com intuito de analisar os seus indicadores de desempenho.

Questões verificadas:

1) Há um questionário definido de Avaliação de Desempenho na empresa? Se existir, qual a periodicidade para aplicação?

Existe um questionário em formato de uma avaliação institucional que, por sua vez, é aplicado semestralmente, ou seja, ele é realizado no começo e final de cada período letivo.

- **COMEÇO DO SEMESTRE:** é onde é realizado todas as reuniões de planejamento, onde será definido como será o semestre e quais as metas que precisam ser cumpridas;
- **FINAL DO SEMESTRE:** é onde será realizado as reuniões de acompanhamento, ou seja, como foi o semestre, se as metas foram atingidas e o que precisa ser melhorado.

2) Qual Escala de Avaliação é utilizada pela empresa? Quais são os indicadores de avaliação de Desempenho? Como é aplicada a avaliação de desempenho?

A avaliação é aplicada em formato digital, ou seja, pela intranet da UNIFEOB. Após as avaliações os resultados se tornam notas, e cada participante recebe uma nota individual e a compara com a média da instituição. Segue abaixo um exemplo, para ilustrar essa questão.

QUADRO 1 - Exemplo de Avaliação de Professores

AVALIAÇÃO DE PROFESSORES			
	CLÓVIS	ANA	MÉDIA DA UNIFEOB
PROFESSOR	9	8	8,5

Fonte: Elaborada pelos autores

Conforme o exemplo mostrado na tabela anterior, como professor, Clóvis obteve uma nota superior à média da UNIFEOB enquanto, em contrapartida, Ana concluiu abaixo do esperado. Sendo assim, seu superior deve ter uma reunião com ela onde mencionará o que ela precisa melhorar e, logicamente, escutar se ela possui algum questionamento a respeito disso.

3) Existem feedbacks por parte da liderança em relação ao desempenho do funcionário? É claro para o funcionário quais são as metas de crescimento profissional e metas específicas de acordo com a análise dos pontos fracos e fortes e atividades esperadas para a sua função.

Ao final de cada semestre, a partir da comparação entre a nota individual e a média institucional, são realizados os seguintes feedbacks: se a nota do colaborador for maior que a média, recebe um feedback positivo, caso for menor, o feedback é realizado de forma a entender o motivo do resultado e ajudar no planejamento para o próximo período. Porém, o período avaliado é sempre acompanhado e existem feedbacks pontuais durante o processo.

Esta forma de retorno é possível já que desde o início todas as metas, de crescimento e específicas e as funções esperadas, são muito claras, seguindo o processo de meritocracia. Onde no início de cada período letivo é feito uma reunião de planejamento, para esclarecer o que cada um irá desenvolver e pretende atingir até o final desse período letivo da faculdade.

4) Os funcionários têm conhecimento sobre as metas de inovação e melhorias da empresa? Ou apenas a equipe diretiva possui estas informações?

Os colaboradores sabem sobre as metas de inovação e melhorias, não só a equipe diretiva, pois segundo o líder, a circulação dessas informações é necessária para que todos sigam pelo mesmo caminho em busca do mesmo objetivo.

Ou seja, todos os colaboradores têm a questão das metas estabelecidas, pois nessas reuniões do começo do semestre é onde as metas/planejamento serão definidas para que ao longo do período letivo elas sejam trabalhadas para serem alcançadas. E no final do semestre é onde será discutido como tudo aconteceu durante esse período, e o que conseqüentemente precisa então ser melhorado, aperfeiçoado e também avaliado para o próximo semestre letivo.

3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Cada vez mais, o mundo corporativo se dá conta de que o capital humano é um dos principais responsáveis pelo crescimento de uma empresa. Investir em novos talentos sem deixar de lado os veteranos é uma excelente forma de perpetuar os valores da empresa. Para o autor (SANTOS, 2014, p. 3) é relatado que,

Acredita-se que talento seja a aptidão ou a tendência natural de uma pessoa para realizar algo. Todavia, para que o talento apareça, é preciso desenvolvê-lo e, portanto, deve haver muita disciplina, treinamento eficiente e perseverança. Assim, o talento sozinho não garante sucesso.

Porém, esse desenvolvimento só é possível quando a empresa pode contar com funcionários competentes, engajados e alinhados à cultura organizacional do empreendimento. Isso é o que chamamos de retenção de talentos, logo, partindo do princípio de que as empresas são feitas por pessoas, um time engajado e alinhado aos valores do negócio faz parte da receita de sucesso da companhia.

Por isso que a seleção e retenção de talentos é uma constante preocupação de muitos gestores e empreendedores. Uma equipe com um alto desempenho, estável e produtivo que se interessa em evoluir produz melhores resultados. Dessa forma, é possível evitar custos desnecessários com a rotatividade, treinamento dos substitutos e outras ações que envolvem demissões e admissões. Ademais, existem muitos fatores que podem ajudar para que os melhores talentos sejam valorizados e possam permanecer na empresa. Dentre esses fatores estão os que classificamos:

- Atrair e selecionar as pessoas certas;
- Tenha uma comunicação clara e objetiva;
- Valorize o desempenho dos colaboradores;
- Tenha um plano de carreira e remuneração;
- Realize premiações de reconhecimento;
- Aposte em programas voltados ao bem-estar;
- Desenvolva a segurança profissional;
- Invista em iniciativas de treinamento e desenvolvimento;

Logo, é importante que a instituição conheça os seus colaboradores para que, caso seja necessário, eles possam ser direcionados para vagas compatíveis com o seu perfil. Tal atitude além de contribuir para o reconhecimento do colaborador, também pode ajudar na retenção de talentos pois, algumas vezes, colaboradores com alta capacidade estão em cargos menores.

Outro fator que também pode influenciar no desempenho de um colaborador é o clima organizacional, pois, por sua vez, ele pode refletir na forma como o colaborador se relaciona dentro da instituição. Assim, para conseguir manter um equilíbrio, o ideal é que seja mensurado a satisfação dos colaboradores e, tendo em vista tais questões, a sugestão é que seja realizadas reuniões individuais e coletivas para então oferecer feedbacks e indicadores de desempenho.

3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

No dias de hoje, muitos colaboradores não costumam permanecer no mesmo trabalho por muito tempo, seja por questões relacionadas a sua própria expectativa de crescimento, pretensões salariais, cargo, ramo de atuação e então assim por diante. Sendo assim, é normal perder alguns colaboradores, afinal, muitas vezes, as pessoas deixam o seu cargo por motivos que nada têm a ver com a instituição.

Contudo, é importante que o negócio não esteja empurrando seus colaboradores para um beco sem saída, por motivos que estão dentro dos controles da instituição. Ou seja, a instituição não precisa esperar a saída de um colaborador para tentar desvendar o por que isso aconteceu. Para obter esse tipo de resultado, existem algumas opções como feedbacks informais, avaliações de desempenho,

testes individuais, questionários etc. Tais pesquisas podem ajudar a equipe de RH a identificar os fatores que podem estar afetando a retenção de talentos.

Nas organizações esse termo, retenção de talentos, é conhecido como um dos principais indicadores de desempenho. Dessa forma, pode-se observar que com base nessas questões apresentadas, para a autora Santos (2014, p. 19),

[...] as vantagens de encontrar e desenvolver pessoas estão diretamente relacionadas ao sucesso da organização. Por mais que essas tarefas precisem de tempo e dedicação e tenham um custo importante, os talentos são os principais responsáveis pelos resultados.

Logo, como o próprio nome diz, sabe-se que por meio da retenção de talentos é possível manter um bom colaborador e, por sua vez, proporcionar à organização diversos benefícios como, por exemplo, alguns dos que foram então citados abaixo.

- Um ambiente de trabalho positivo;
- Suporte profissional e pessoal para o funcionário;
- Possibilidade de desenvolvimento de carreira;
- Oferta de benefícios atrativos e úteis;

Em outras palavras, o seu objetivo é tornar a instituição um local atraente para trabalhar, diminuindo a probabilidade de desligamento dos funcionários. Para isso é preciso analisar questões como as que foram avaliadas.

Questões verificadas:

- 1) O clima é mais hostil ou mais amigável dentro da empresa?

Como dito pelo próprio líder, por ser um ambiente acadêmico/educacional, o clima é mais amigável do que se fossemos comparar com uma empresa onde o foco é mais em vendas e logística, por exemplo. Independentemente da hierarquia, todos são tratados com respeito, e todos têm acesso ao líder a qualquer momento, sem a necessidade de marcar horário, sendo colaboradores, subordinados ou até mesmo os clientes, no caso alunos, pais e responsáveis, mostrando que o clima da instituição é amigável e até mesmo familiar, sendo este um ponto crucial da retenção de talentos, já que eles sentem acolhidos no ambiente de trabalho.

Pegando gatilho com essas informações, é possível também observar que, devido à rotina de trabalho, podem existir casos onde os colaboradores, não só da

instituição, mas de todas as empresas, precisam se dedicar mais tempo no trabalho do que para a sua vida pessoal. Por esse motivo, é possível observar que em um ambiente colaborativo, harmônico e agradável as chances dos colaboradores estarem motivados em desempenhar suas atividades e contribuir para o sucesso de uma instituição é maior, em contrapartida, quando estamos nos referimos a local onde o ambiente de trabalho é mais hostil, desagradável e assim por diante, as chances do colaborador se sentir desmotivado e acabar produzindo menos é maior.

2) A empresa busca um relacionamento mais formal entre os colaboradores ou um ambiente de segurança psicológica, caracterizado pela segurança e confiança que as pessoas têm em expressar ideias, fazer perguntas, dar opiniões?

Na Escola de Negócios, o relacionamento é baseado em um ambiente de segurança psicológica, dado o que foi mostrado na reunião realizada com o líder, uma vez que todos têm a segurança e confiança para se relacionar dentro do ambiente de trabalho que estão inseridos.

3) Existe autonomia e confiança no trabalho das pessoas, onde são instigadas a melhorarem sem o medo de serem punidas (o erro faz parte e pode ser fonte de aprendizado e não de punição)?

Existe sim autonomia e confiança na Escola de Negócios, a partir das reuniões de planejamento no início de cada semestre, todos ficam livres para realizarem alterações na grade de ensino e também opinar sobre melhorias que podem ser feitas durante o semestre.

4) A empresa é alinhada com o bem-estar de seus colaboradores, existem momentos de descontração e de real preocupação com seus colaboradores (Family-friendly) ou a empresa só pensa nos seus resultados?

Sendo uma empresa sem fins lucrativos (comunitária e filantrópica), após a reunião que teve-se com o empresário foi possível observar que os resultados não são todos com o foco unicamente da empresa. Ou seja, a sua maior preocupação é muito mais com os seus funcionários e, como prova disso, pode-se constatar que atualmente a UNIFEOB conta o com NAP (Núcleo de Apoio Psicopedagógico) que, por sua vez, dá apoio não só aos estudantes, mas também para funcionários que prestam serviços na companhia.

Ademais, possui um setor de Recursos Humanos, o Gente e Gestão, onde este é então responsável por permanentemente desenvolver projetos em prol dos colaboradores, como:

- CIPA;
- Capacitação para os colaboradores;
- Campanhas de prevenção e cuidados com a saúde dos funcionários;
- Dia dos pais, mães, professores etc;

Frente a isto, é possível observar que nos últimos anos, principalmente depois da pandemia causada pelo coronavírus, a forma como os colaboradores e empresas se relacionam mudou, impactando drasticamente no ambiente de trabalho. Enquanto as organizações lutam para sobreviver no novo cenário, os funcionários apresentam novas preocupações.

Dentre estas, está o estresse no trabalho que se tornou presente no dia a dia de muitos profissionais de diferentes cargos e idade, o que pode consequentemente reduzir a produtividade do colaborador. É preciso que os colaboradores se sintam reconhecidos pela empresa em que trabalham, para que assim possam visualizar, por exemplo, chances de crescimento e novos desafios para que mantenham seu interesse pelo trabalho. Mais do que isso, quando a empresa demonstra uma preocupação pelo bem-estar dos funcionários, como o caso da UNIFEOB, ela passa a ter um diferencial que, por sua vez, pode auxiliá-la frente às suas concorrentes.

3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)

Nos dias de hoje, sabe-se que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo. Logo, se por um lado o desemprego pode ser um fantasma para muitos, de outro as empresas continuam em busca dos melhores talentos, para assim poder se manter vivas e competitivas dentro do mercado em que estão inseridas.

Isso porque, os profissionais que possuem um bom currículo, experiências relevantes e investem na sua formação, tem uma posição em que podem escolher quem será o seu futuro empregador. Essas pessoas preferem empresas com uma

cultura organizacional forte, salários competitivos e oportunidades de progressão. O mesmo é observado nas falas da autora (SANTOS, 2014, p. 19) ao dizer que,

[...] muitas organizações perdem talentos, que acabam seduzidos por concorrentes com melhores salários e benefícios, mas o que as pesquisas mostram é que o que mais seduz um talento é a possibilidade de enfrentar e resolver problemas e desafios.

Por esse motivo é que a atração de talentos é uma importante ferramenta de recrutamento e seleção, que busca encantar e aproximar profissionais interessados em se tornarem seus colaboradores. Seu conceito se resume na capacidade de uma organização em ser um “ímã para poder atrair novos talentos”. Dessa forma, sabe-se também que essas pessoas nas quais podemos então denominar como talentos, possuem algumas características semelhantes, em grande parte das vezes, como:

- Extrema dedicação;
- Boa fonte de apoio;
- Estrutura familiar adequada;
- Inteligência acima da média;
- Frequentam ou frequentaram ambientes favoráveis;

No entanto, existem vários fatores que são necessários para determinar o sucesso de uma empresa. Dentre eles está a qualidade dos seus colaboradores. Não se trata só de ter os melhores profissionais, mas da relevância e do peso que um time bem construído tem na gestão e nos resultados de um negócio.

Atrair talentos é uma prática que vai além de recrutar, pois envolve a questão do desenvolvimento e experiência do colaborador. Logo, ao longo desse tópico do projeto a equipe irá analisar a possibilidade de desenvolver estratégias para atração de novos colaboradores quando necessário e também estratégias para o fazer o desenvolvimento profissional dos colaboradores, para que esses possam ter então a oportunidade de vislumbrar a construção de suas carreiras, diminuindo o turnover.

Questões verificadas:

1) Como se dá o processo de acolhimento dos novos talentos? A recepção do colaborador forma a imagem que este terá da empresa?

O setor de Gente & Gestão realiza o acolhimento para os novos funcionários apresentando-os aos departamentos e colegas de trabalho e também orientando-os sobre os sistemas e ferramentas utilizadas no trabalho. Dessa forma, sabe-se que o primeiro dia de trabalho então é praticamente dedicado para esse acolhimento.

2) Gestão baseada na colaboração e diálogo no ambiente de trabalho (diferente de comando e controle), onde se incentiva o protagonismo dos colaboradores.

Os colaboradores participam de reuniões estratégicas e de alinhamento com seus líderes, onde há espaço para realizarem sugestões de melhoria e trazer seus pontos de vista sobre os serviços e processos pelos quais estão relacionados.

3) Na hora da despedida (OFFBOARDING), como acontece o desligamento dos colaboradores de uma maneira geral, existem as explicações claras na hora do seu desligamento, ou o profissional é tratado com descaso (quando opta pela troca de trabalho ou é desligado)?

O desligamento é feito pelo gestor imediato do colaborador, sempre com o apoio do setor de Gente & Gestão. O desligamento é planejado de modo a ser realizado em local e data oportunos, de forma que assim o colaborador perceba a transparência e também o profissionalismo dedicado para aquele momento.

3.3 LIDERANÇA E COACHING

Sem dúvidas, um dos principais capitais do negócio são os seus colaboradores, pois sem eles a instituição não conseguiria se sustentar e, assim, se manter viva no mercado. No entanto, para que eles consigam se desenvolver e entregar adequadamente suas atividades, é necessário que haja um agente transmissor, capaz de passar as informações e direcionar os funcionários pelo caminho que eles devem seguir, para atingir as metas da empresa.

Ademais, ao longo do tempo foi discutido a importância do líder no mundo corporativo, uma vez que ele é o responsável pela mediação entre os funcionários e os objetivos do estabelecimento. Assim, para a autora (SOARES, 2015, p. 42), “Os líderes estabelecem uma direção por meio de uma visão do futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando a superar obstáculos”.

Em outras palavras, sua função está relacionada à tomada de decisão, assim como, influenciar e impactar os profissionais ao seu redor, seja gerenciando equipes, delegando tarefas e participando ativamente/conjunto dos processos da empresa.

Além disso, ao contrário do que muitos pensam, ser um líder não é a mesma coisa de assumir o papel de gestor de uma empresa, porém, um líder além de se preocupar com a questão de inspirar e mobilizar pessoas, também precisa assumir a responsabilidade de gestor e coach dentro da empresa. Suas diferenças podem não parecer, principalmente, para profissionais e empresas, contudo, sabe-se que eles são de extrema importância para um crescimento gradativo.

Em suma, ser coach é ter a capacidade de poder desenvolver pessoas e prepará-las para entregar resultado, em contrapartida, ser um líder é saber unir, mobilizar, influenciar e ouvir as pessoas. Dessa forma, para este papel é necessário ter um propósito, uma visão, missão e valores que orientam para o caminho que deve seguir, enquanto o papel do gestor está mais associado a garantir que a instituição alcance as suas metas. Ou seja, o líder é aquela pessoa focada em pessoas, ao passo que o gestor é mais focado nos recursos que elas podem oferecer. Tendo em vista essas características, abaixo foi analisado questões frente ao tema discutido e como ele pode influenciar na organização que vem sendo trabalhada no projeto. Com isso, é importante saber usar os três papéis de acordo com o que for necessário no momento.

3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE

Tendo em vista a realização do presente trabalho, sabe-se que após a reunião realizada com o coordenador da Escola de Negócios, foi possível destacar algumas questões quando relacionadas ao tema liderança e como ela se comporta e, por sua vez, pode ser observada dentro do ambiente da instituição. Por conta disso, abaixo foram separadas algumas perguntas que ajudaram na compreensão de como esse tema está ligado à companhia.

Questões verificadas:

- 1) Qual o papel da liderança dentro da organização?

O líder tem o papel não só de liderança da Escola de Negócios, mas também o de Gestor onde, por sua vez, ele é responsável por administrar se as coisas estão saindo dentro do esperado. Junto a ele, que também é coordenador acadêmico dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia, sabe-se que também existe o coordenador dos cursos de TI, que também é professor. Dessa maneira, dentro do seu departamento, o coordenador responde para os superiores:

- 2 Diretoras;
- Pró reitor acadêmico;
- Reitor;

Sendo assim, o reporte (tanto acadêmico como financeiro), do coordenador da Escola de Negócio é se o curso têm boas notas, se os alunos estão satisfeitos e pagando as parcelas, assim como também, se os professores estão ditando as nota de forma correta, se os projetos e a parte acadêmica do curso estão saindo conforme o planejado e assim por diante.

Dessa forma, o papel da liderança é de alinhar todos os colaboradores da empresa para o sentido em que eles precisam chegar, a fim de atingir o objetivo do negócio, visto que a instituição de ensino possui concorrentes que, por sua vez, estão disputando com ela dentro do mercado onde a mesma está inserida, como quando estamos nos referindo a universidades dessa região.

2) Qual o propósito da empresa e como estabelece metas compartilhadas com cada membro da equipe (Compreender qual é o contexto e a cultura organizacional da companhia)?

Como mesmo já dito pela instituição de ensino, mais do que entregar bons profissionais para o mercado, a UNIFEOB prepara os seus estudantes para a vida. Tendo uma estrutura moderna e que responde aos principais desafios educacionais do século XXI, a faculdade além de bem conhecida, possui grandes nomes da tecnologia que garantem o acesso aos principais métodos e ferramentas encontradas hoje no mercado de trabalho. Dentre o seu propósito encontramos:

- MISSÃO: Transformar pessoas para serem empreendedoras e protagonistas;
- VISÃO: Ser referência em educação e serviços, com resultados financeiros;

- VALORES: Sustentabilidade, transparência, ter uma rede colaborativa e comprometimento;

Com o foco em fazer com que seus colaboradores entendam os objetivos do negócio, a faculdade formula estratégias baseadas em reuniões e feedbacks feitos com os colaboradores da Escola de Negócios, procurando com isso entender qual a melhor forma de atuar e as metas que devem ser planejadas/cumpridas dentro de um determinado período de tempo.

Dessa forma, a visão instituída pelo Dr. Octávio e seus companheiros de missão, hoje, florescem e seus frutos são colhidos por milhares de pessoas. Assim que contratados, todos os funcionários já ficam sabendo dos objetivos e metas da empresa para o futuro, tendo como objetivo fazer com que todos os seus colaboradores sejam alinhados à cultura organizacional.

3) Quais são as principais competências que cada líder deve possuir para cumprir o propósito da empresa?

Quando nos referimos aos líderes, observamos que certos profissionais muitas vezes ganham grandes oportunidades nas empresas, pelo seu modo de atuar e se destacar dentro dos grupos. Ao contrário do que muitos pensam, qualquer pessoa pode ser líder, pois alguém que demonstra o papel de liderança é aquele que motiva e serve de inspiração para os outros.

Claro que, a liderança é algo que se conquista e aprimora ao longo do tempo, contudo, saber liderar é saber orientar pessoas e atraí-las para bons resultados, enxergar o melhor de cada um, tomar decisões e assim por diante. Ou seja, de forma bem simples, pode-se dizer que a liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a atuar em busca de um objetivo.

Logo, cada líder tem o seu jeito de comandar, por isso, aos olhos de certas pessoas que não compartilham da mesma ideologia que ele, sua proposta e modo de intervenção pode ser comparada como bom ou ruim dentro de uma empresa, um grupo, um país etc. Isso porque, pode-se observar que existem inúmeros tipos de liderança como, por exemplo, segundo pesquisa no site RH open, sendo o caso dos:

- Líderes autocráticos;
- Líderes democráticos;

- Líderes motivadores;
- Líderes paternalistas;
- Líderes liberais;

Todos eles podem ser vistos e comparados como líderes, contudo, nos dias de hoje, as empresas esperam que seus líderes tenham para comandá-los:

1. ATRIBUTO: REFLEXÃO

- Ter autoridade;
- Ser adaptável;
- Ser articulador;
- Ter competência para o cargo;
- Ter resultados (não apenas financeiros);
- Ter segurança/confiança no que faz;
- Ter uma estratégia;
- Ter um propósito (missão, visão e valores);

2. ATRIBUTO: AGIR CONSCIENTEMENTE

- Ser transparente;
- Motivar o time;
- Reconhecer seus erros;
- Compreender situações;
- Ter paciência;
- Passar Segurança;
- Direcionar a equipe;
- Dar feedback;

3. ATRIBUTO: FAZER POR MEIO E COM OS OUTROS

- Compartilha metas, objetivos, visão, missão (propósito da empresa);
- Saber escutar;

4. ATRIBUTO: SER AGENTE PROTAGONISTA DE MUDANÇA

- Traz novas percepções e crenças para mudar os sistemas e processos antigos;

Assim, é possível dizer que muitos almejam ser líderes, porém desconhecem o quão complexo é esse papel nos negócios, o qual exige muito mais do que apenas conhecimento e isso, por sua vez, impede que essas pessoas consigam usufruir do papel que lhe foi designado.

4) Como traduzir a estratégia da empresa em uma disciplina de execução para cada colaborador?

Após uma conversa com o líder da Escola de Negócios foi alinhado algumas coisas referente ao tema destacado nessa pergunta. Para isso, alinhado ao objetivo da empresa, foi-se perguntado como os líderes desenvolvem com cada colaborador a questão do:

- Como deve ser feito uma determinada tarefa;
- O que fazer em uma determinada tarefa;
- Porque deve ser feito uma determinada tarefa;

Segundo o líder, o “como deve ser feito” é sempre alinhado nas reuniões de colegiado e também por meio da capacitação realizada pela própria Instituição, como, por exemplo, é o caso do Simpósios de Formação Docente oferecidos sempre no início de cada ano letivo.

Em relação ao “o que deve ser feito”, são as premissas definidas pela Reitoria e que são transmitidas aos diretores, em seguida as coordenações que, por sua vez, repassam aos professores. Portanto, são as definições institucionais que precisam chegar dentro das salas de aula. Já quando associado ao “porque deve ser feito”, também sempre é passado de forma muito transparente, uma vez que a maior parte dessas premissas são colegiadas, ou seja, são definidas por grupos de gestores envolvendo a parte mais acadêmica como a administrativa.

5) Como fazer para obter os resultados esperados pela empresa por meio dos colaboradores?

Por último, a melhor forma de se obter os resultados por parte dos colaboradores é fazendo com que eles estejam comprometidos com as causas, isto é, que estejam engajados com as ações e sejam parte dos próprios resultados.

3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA

Atualmente, ter um bom plano de ação pode ensinar que em primeiro lugar, para realizar um projeto é necessário ter foco, ou seja, saber onde se quer chegar, e mais do que isso, é preciso ter um bom planejamento para que o caminho trilhado seja reto, sem curvas ou desvios, que podem produzir alterações no resultado.

Dessa forma, o plano de ação é uma ferramenta capaz de organizar ações de melhoria para uma empresa, bem como no âmbito pessoal e acadêmico. Por isso, ao fazer um bom planejamento é possível tornar claro os objetivos que, em resumo, fazem parte da expressão do caminho que a organização pretende seguir. Portanto, nessa parte do projeto o grupo procurou observar o plano de ação da UNIFEOB, destacando com base em três papéis fundamentais do líder da Escola de Negócios:

- Papel de Líder: é o que inspira, influencia, mobiliza a equipe a querer fazer;
- Papel de Gestor: é aquele que direciona, contrata, monitora e dá feedback, garantindo que a estratégia esteja alinhada com a ação de cada colaborador;
- Papel de Coach: é aquele profissional que desenvolve e prepara as pessoas, ou seja, atua de modo a garantir que os colaboradores estejam devidamente bem capacitados a desempenhar suas atividades da melhor forma possível;

Assim, para que a instituição alcance melhores resultados, é necessário que o líder exerça bem e em equilíbrio os papéis de liderança. O responsável pelo cargo de liderança equilibra bem os papéis de líder voltado a influenciar os colaboradores a fazer as tarefas, o papel de gestor, contratando e monitorando a fim chegar ao objetivo e obter melhores resultados e também o papel de coach, incentivando os colaboradores a treinarem e se prepararem para a realização das tarefas.

Dessa forma, dado o que nós já temos desenvolvido durante o trabalho com o auxílio dessa unidade de ensino, podemos perceber que a Escola de Negócios é uma instituição muito bem desenvolvida e consegue se adaptar frente aos desafios que encontra no seu cotidiano. Isso podemos perceber pela forma como os líderes, coordenadores e colaboradores conseguem interagir entre si, assim como o modo

como as atividades são passadas, planejadas, discutidas e direcionadas e, por fim, como a faculdade nos mostra que o seu ambiente organizacional.

Logo, durante esse projeto espera-se contribuir para melhorar ainda mais os resultados referentes a melhoria do ambiente da instituição no que se refere a sua possibilidade de preferência da modalidade de atendimento ao cliente (aluno), onde o processo foca em dar andamento nas pesquisas de preferência, e a preparação dos colaboradores para a possibilidade de funcionamento no sistema híbrido, onde os clientes podem ter a autonomia para escolher o que se adapta melhor. O processo seria o treinamento dos colaboradores, bem como testes com os clientes durante as semanas de ambientação.

Para que os resultados esperados sejam alcançados de forma eficaz, é necessário que quebre o paradigma de que as aulas devem ser totalmente presenciais, uma vez que já foi testado no período da pandemia, inclusive muitos, por não continuar nessa modalidade acabaram migrando para o EAD ou, então, até mesmo trancando a faculdade por dificuldades com transportes e financeiras.

Portanto, um comportamento "metódico" que precisa ser mudado, é de que existe a necessidade de estar presente em sala de aula, com professores utilizando somente a teoria, onde não existe o protagonismo do estudante, inclusive porque muitas aulas seriam transmitidas virtualmente. É necessário compreender que o ensino híbrido é muito mais do que apenas uma modalidade de ensino, ele também é uma metodologia de aprendizagem, que busca derrubar as barreiras entre o presencial e o virtual, onde os recursos tecnológicos possam auxiliar para a melhoria e qualidade do aprendizado ao invés de precarizar o ensino e o trabalho.

Logo, uma vez que na instituição os colaboradores possuem um perfil de alta motivação e alta competência, líder delegativo, que mostra o objetivo e então escuta ativamente os colaboradores e a partir disso delega as funções e acompanha os resultados por meio das próprias reuniões semestrais, por meio de feedbacks, para verificar como estão os resultados e se estão saindo como esperado. Para dar início, durante semanas de ambientação, ou seja, as primeiras semanas de um semestre, poderiam voltar a gravar as aulas e por teste dar autonomia aos alunos decidirem. Assim, os colaboradores podem ter um parâmetro quanto aos equipamentos, bem como os modelos de aula. Por fim, em uma reunião, os colaboradores apresentam suas percepções e a partir disso, passa-se a adaptar o ambiente e então os planos.

3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL

Atualmente, o Departamento Pessoal (DP), é uma área técnica responsável pela gestão de pessoas, ou seja, os funcionários de uma determinada empresa. Entre as suas atribuições encontramos o gerenciamento da folha de pagamento, assim como as admissões, demissões, férias, benefícios, atestados, afastamento, registro de ponto e passivos trabalhistas.

Ou seja, esse setor é responsável pelas questões burocráticas e trabalhistas associadas aos colaboradores, garantindo que haja uma correta emissão e gerenciamento de documentos, por isso, é preciso que ele seja gerido com precisão e seriedade, pois é ele o encarregado de que as leis trabalhistas sejam cumpridas, evitando passivos trabalhistas dentro da empresa.

Todavia, o DP também controla o contato da empresa com diversos órgãos públicos, emitindo guias e declarações fundamentais para o empreendimento se manter regularizado. Dessa forma, sabe-se que nessa parte do Projeto de Extensão (PE), a equipe irá realizar o levantamento dos colaboradores já existentes dentro da empresa e, caso não haja empregados, elencar pelo menos 5 possíveis cargos que possam existir dentro do negócio. Em seguida, será efetuado a descrição das atividades de cada um dos cargos existentes na companhia e comparar com a CBO, citando as disparidades entre o cargo regulamentado e as atividades desenvolvidas por cada colaborador. Por fim, caso a organização foco de estudo deste trabalho não tenha empregados, será feita a descrição das atividades conforme a CBO descreve.

1. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO TOTAL:

A escola de negócios da Unifeob possui 25 professores presencial e 12 no EAD, que 11 são os mesmos do presencial e 1 professora somente do EAD leciona no curso de Direito, logo, no total a Escola de Negócios tem 26 professores, pois se formos considerar a professora que somente ministra aula no EAD fica: 25 prof. adm + 1 professora = 26, com os Coordenadores inclusos. Além dos professores, possui:

- 5 Tutoras;
- 1 Assistente;

- 2 Embaixadores;
- **Resultado final:** $26 + 5 + 1 + 2 = 34$ Colaboradores (entre todos esses funcionários estão professores, assistente, embaixador, tutor e coordenador.);

2. COORDENADORES DA ESCOLA DE NEGÓCIOS:

- Ciências Contábeis, Administração e Economia;
- Cursos de TI (Tecnologia de Informação);

3. GESTOR DA ESCOLA DE NEGÓCIOS:

- O gestor da Escola de Negócios no geral, ou seja, todos os cursos.

4. CARGOS EXISTENTES (Hierarquia):

Após uma entrevista realizada com o coordenador da Escola de Negócios, o grupo pode ver e avaliar com mais aprofundamento qual é a hierarquia da escola. Dessa forma, entre os cargos existentes, pode-se alinhá-los da seguinte maneira:

- Gestor da Escola de Negócios: Responsável por gerir os resultados e liderar o capital humano para que a escola de negócios atinja as metas e objetivos estipulados a cada semestre, bem como fiscalizar e alinhar tudo que envolve a EDN, como os seus clientes, que no caso são pais, responsáveis e alunos.
- Coordenadores Acadêmicos: É o responsável por fazer o alinhamentos e, portanto, liderar as atividades e o pessoal dos seus respectivos cursos:
 - Um responsável por: Administração, Ciências Contábeis e Economia;
 - Outro responsável por: TI (Tecnologia de Informação);
- Professores: Fazem o plano de aula, onde podem ter a liberdade para decidir a melhor maneira de sua preferência, sendo analisado pelos coordenadores, a fim apenas de observar se está de acordo com as metas e objetivos da

escola de negócios. Após isso, possuem a atividade de lecionar aos alunos (clientes), da melhor maneira possível, com assiduidade e compromisso.

- Tutores: Auxiliam os alunos nas atividades das unidades transversais de desenvolvimento para a vida, montando materiais interativos para as avaliações e também respondendo a dúvidas e dificuldades dos alunos.
- A assistente faz o backoffice do presencial junto com os embaixadores, já o backoffice do EAD as 5 tutoras fazem. Ou seja, fazem a retaguarda das atividades, sendo responsável por garantir o funcionamento das atividades.

5. CARGOS SEGUNDO A CBO (Classificação Brasileira de Ocupação):

- Gestor: O cargo de gestor, tem como classificação CBO 1313-15 - Chefe de departamento em escolas privadas, onde as atividades segundo a CBO, encontradas pelo site Ocupações, são:

Planejam e avaliam atividades educacionais; coordenam atividades administrativas e pedagógicas; gerenciam recursos financeiros; participam do planejamento estratégico da instituição e interagem com a comunidade e com o setor público.

Na escola de negócios, seu gestor também ocupa outro cargo, no caso, o de coordenador, tanto do geral, como também do projeto de consultoria realizado pelo curso de Administração, que se refere a este projeto em questão.

- Coordenadores: O cargo de coordenador, no caso da Escola de Negócios é relacionado na CBO como, CBO 2394-05 Coordenador pedagógico, onde segundo a CBO, sua descrição é:

Implementam, avaliam, coordenam e planejam o desenvolvimento de projetos pedagógicos/instrucionais nas modalidades de ensino presencial e/ou a distância, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. atuam em cursos acadêmicos e/ou corporativos em todos os níveis de ensino para atender as necessidades dos alunos, acompanhando e avaliando os processos educacionais. viabilizam o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo entre a comunidade escolar e as associações a ela vinculadas.

Neste caso, essa classificação engloba os coordenadores tanto presenciais, assim como também aqueles que trabalham junto com o ensino a distância.

- Professores: Segundo a descrição da CBO, as atividades de professores são:
Lecionam matemática, estatística e computação, realizam pesquisas, produzem trabalhos acadêmicos em sua área de competência; orientam alunos, planejam e implementam cursos e disciplinas, avaliam desempenho do aluno, de programas e instituições. coordenam atividades acadêmicas e científicas. podem prestar assessoria nas áreas técnica e científica e colaborar em atividades institucionais.

Dessa forma, quando relacionado a escola de negócios, os códigos da CBO relacionados aos tipos de professores são da família CBO 2348 Professores de ciências econômicas, administrativas e contábeis do ensino superior:

- CBO 2348-05 Professor de economia
 - CBO 2348-10 Professor de administração
 - CBO 2348-15 Professor de contabilidade
- Backoffice: No caso dos funcionários relacionados ao backoffice, no caso, na parte administrativa, foi encontrado para esses cargos a classificação CBO 4110-10 Assistente administrativo, onde segundo a CBO, sua descrição é:
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.

Neste caso, adaptando-se devidamente ao ambiente acadêmico, esta classificação se adequa nos cargos citados. Correspondendo tanto ao de assistente, quanto de embaixadores.

- Tutores: Se adequam a classificação CBO 3331 Instrutores e professores de cursos livres, onde é descrita pela CBO como:
Os profissionais dessa família ocupacional devem ser capazes de criar e planejar cursos livres, elaborar programas para empresas e clientes, definir materiais didáticos, ministrar aulas, avaliar alunos e sugerir mudanças estruturais em cursos.

Eles fazem os materiais e avaliações de forma online, chamadas de unidades transversais de formação para a vida, onde é abordado pontos importantes para a evolução dos alunos não só no meio acadêmico, mas também na vida pessoal.

Nelas são preparados temas diferentes a cada módulo, e são planejadas apostilas e materiais interativos para estudo. Também preparam avaliações e ficam a disposição para sanar dúvidas dos alunos.

3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO

Para o projeto, sendo uma instituição de ensino, situada no interior do estado de São Paulo, se enquadra na FEPAE Federação dos professores e auxiliares de administração escolar do estado de São Paulo, será usada como base tanto para o piso salarial quanto para os cálculos da folha de pagamentos, salvo para o cargo dos professores, que não será incluso no projeto uma vez que o cálculo se difere dos demais. Será adotada a convenção coletiva de trabalho 2020/2021 dos auxiliares de administração no ensino superior, uma vez que o 2022 ainda está em processo de desenvolvimento.

Pisos salariais:

- Gerente de Instituição Educacional da Área Privada: O piso salarial sofreu reajuste de 9,80% no ano de 2022. No estado de São Paulo, onde a Instituição está localizada, o piso salarial de 2022 é de R\$ 6.281,42.

A fim de comparar o piso com o valor pago pelo mercado na região, usaremos a média do estado de São Paulo, onde a Instituição está localizada, sendo segundo pesquisa do site Dissídio, uma média de R\$ 6.402,72 para uma jornada de trabalho de 41 horas semanais.

- Coordenador pedagógico: O piso salarial de coordenador pedagógico sofreu um reajuste de 8,30% no ano de 2022. No estado de São Paulo, onde a Instituição está localizada, o piso salarial de 2022 é de R\$ 3.557,65.

A média do salário no estado de São Paulo é R\$ 3.626,35 para uma jornada de trabalho de 39 horas semanais, onde mostra um parâmetro relacionado ao valor no mercado na região.

- Assistente administrativo: Assim como o cargo anterior, também teve um reajuste de 10,30% no ano de 2022, estabelecendo o piso de R\$ 1.994,41.

De acordo com a média da região, pode-se observar o valor de mercado, sendo no estado de São Paulo, uma média de R\$ 2.032,93, para uma jornada de trabalho de 43 horas semanais.

- Orientador Educacional: Entre os pisos salariais citados este cargo foi o que teve maior reajuste em 2022, em 11%, repassando o valor para R\$ 2.697,36.

Na Região do Estado de São Paulo, constata-se que a média salarial é de R\$ 2.749,45 para uma jornada de trabalho de 38 horas semanais.

- Instrutor de cursos livres (Tutores): O piso salarial deste cargo no estado de São Paulo no ano de 2022, segundo pesquisa do site Dissídio, é de R\$ 2.415,35, tendo uma média salarial no estado de R\$ 2.461,99, para uma jornada de 39 horas semanais.

3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO

Para a simulação do cálculo da folha de pagamento, será usado como base o valor do piso salarial de cada cargo, para não expor os valores reais da empresa. Valores estes que foram trazidos para o projeto com base nos valores dispostos no site Dissídio e no caso dos auxiliares de acordo com a convenção coletiva de trabalho 2020/2021 auxiliares de administração no ensino superior. Para o cálculo, estipula-se uma jornada de trabalho de 44 horas semanais, ou 220 horas mensais.

De início, portanto, serão abordadas então as seguintes informações de cada funcionário da seguinte forma:

QUADRO 2 - Informações para folha de pagamento

COLABORADOR	SALÁRIO	HORAS EXTRAS	DEPENDENTES
Gestor	R\$ 6.281,42	3:20	2
Coordenador pedagógico	R\$ 3.557,65	2:20	2

Assistente administrativo	R\$ 1.994,41	2:30	1
Orientador educacional	R\$ 2.697,36	3:20	3
Tutor	R\$ 2.415,35	3:15	1

Fonte: Elaborada pelos autores

3.4.2.1 HORA EXTRA

A princípio para a simulação da folha de pagamento, foi demonstrado como deve ser calculado às horas extras de cada colaborador. Ressaltando que de acordo com o artigo 59 da CLT

- Art. 59. “A duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho”. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017) (Vigência);
- § 1o A remuneração da hora extra será, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) superior à da hora normal. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017) (Vigência).

Logo, é importante destacar também que o adicional de hora extra integra o salário para todos os fins trabalhistas, agregando no cálculo do 13º salário, FGTS, aviso prévio indenizado, férias, descanso semanal remunerado e indenização.

No caso de nossa simulação, o cargo específico de assistente administrativo, está vigorando sob a Convenção Coletiva de Trabalho 2020/2022 - Auxiliares de Administração Escolar no Ensino Superior, de acordo com a SAASEP (Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar de São Paulo) diz que “As três primeiras horas extras semanais devem ser pagas com o adicional de 50% (cinquenta por cento) e as seguintes com o adicional de 100% (cem por cento).”

A partir destes fatos, iniciaremos o cálculo, fazendo a conversão de minutos (m) em horas, os valores serão divididos por 60 que, por sua vez, equivalente a 1 hora, (m)/60, e assim somamos com o valor de horas, resultando nas horas extras totais realizadas durante o mês. O próximo passo é descobrir qual o valor de cada

hora trabalhada, dividindo o salário por 220 que equivale às horas trabalhadas durante o mês. Já o valor de cada hora extra deve multiplicar o valor de cada hora trabalhada por 1,5 equivalente a 50%. Assim, podemos então realizar a operação final ao multiplicarmos o valor em dinheiro de cada hora extra pelas horas totais. Assim, segue abaixo uma tabela que demonstra o que foi explicado no texto acima.

Cargos:

- 1 - Gestor;
- 2 - Coordenador Pedagógico;
- 3 - Assistente Administrativo;
- 4 - Orientador Educacional;
- 5 - Tutor;

QUADRO 3 - Cálculo da Hora Extra (PARTE 1)

CARGOS	50%	CONVER.	HR. TOTAL	VR. HORA	HI. EXTRA
1	3:20	0,33	3,33	R\$ 28,55	R\$ 42,83
2	2:20	0,33	2,33	R\$ 16,17	R\$ 24,26
3	2:30	0,50	2,50	R\$ 9,07	R\$ 13,60
4	3:20	0,33	3,33	R\$ 12,26	R\$ 18,39
5	3:15	0,25	3,25	R\$ 10,98	R\$ 16,47

Fonte: Elaborada pelos autores

Por fim, para chegar no valor final correspondente ao Hora Extra, basta pegar o valor do campo “HI. EXTRA” e multiplicar pelo valor corresponde ao “HR. TOTAL”.

QUADRO 4 - Cálculo da Hora Extra (PARTE 2)

CARGOS	HR. TOTAL	HI. EXTRA	HR. EXTRA
1	3,33	R\$ 42,83	R\$ 142,62
2	2,33	R\$ 24,26	R\$ 56,52
3	2,50	R\$ 13,60	R\$ 31,28
4	3,33	R\$ 18,39	R\$ 58,85

5	3,25	R\$ 16,47	R\$ 51,88
---	------	-----------	-----------

Fonte: Elaborada pelos autores

3.4.2.2 SALÁRIO BRUTO

Salário bruto trata-se da remuneração registrada na carteira de trabalho, sendo também conhecido como salário-base. Servindo como referência para que sejam realizados os descontos mensais, obrigatórios, como, por exemplo, o INSS, IRRF, opcionais e contribuição sindical. Portanto, sabe-se que o salário bruto é o ganho total, acordado entre empresa e colaborador na admissão, vigente no regime CLT, sem os descontos e acréscimos, que serão realizados posteriormente.

Ele, inclusive, está previsto no artigo 29 da CLT que prevê a obrigatoriedade, por parte da empresa, em informar esse valor na carteira de trabalho.

- Art 29 - O empregador terá o prazo de 5 dias úteis para anotar na CTPS, em relação aos trabalhadores que admitir, a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver, facultada a adoção de sistema manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério da Economia. (Redação dada pela Lei nº 13.874, de 2019).

O salário bruto é determinado por um valor fixo, que comumente é definido através do piso salarial da categoria do profissional. Em muitos casos, a verba fixa é definida por meio de acordos, convenções coletivas ou leis municipais/estaduais.

Esse valor é definido em contrato e é fixo, não havendo variação mensalmente. Essa mudança do salário bruto só ocorre quando a empresa realiza algum tipo de reajuste ou redução salarial.

A diferença entre o salário bruto e líquido é que, salário bruto é o valor cheio do salário do colaborador, e o salário líquido é o valor, de fato, que o empregado receberá ao fim do mês. Isto é, o salário bruto é o valor sem descontos e o líquido é aquele que sofre as incidências da lei.

Apesar de possuírem suas diferenças, o salário líquido só existe se houver o salário bruto. Já que que ele é resultado de todas as incidências legais que são feitas sobre o valor original do salário do colaborador, registrado em carteira. Dessa

forma, para calcular o valor do salário referente aos cargos de gestor, coordenador pedagógico, assistente administrativo, orientador educacional e tutor, basta pegar o valor referente a hora extra exemplificada no tópico anterior e somar com o valor referente ao salário atual que o trabalhador vem recebendo pelo seu trabalho. Para melhor exemplificar essa questão mencionada, segue abaixo uma tabela ilustrativa.

Cargos:

- 1 - Gestor;
- 2 - Coordenador Pedagógico;
- 3 - Assistente Administrativo;
- 4 - Orientador Educacional;
- 5 - Tutor;

QUADRO 5 - Cálculo do Salário Bruto

CARGOS	SALÁRIO	HR. EXTRA	SAL. BRUTO
1	R\$ 6.281,42	R\$ 142,62	R\$ 6.424,04
2	R\$ 3.557,65	R\$ 56,52	R\$ 3.614,17
3	R\$ 1.994,41	R\$ 31,28	R\$ 2.025,69
4	R\$ 2.697,36	R\$ 58,85	R\$ 2.756,21
5	R\$ 2.415,35	R\$ 51,88	R\$ 2.467,23

Fonte: Elaborada pelos autores

3.4.2.3 INSS

De acordo com o blog contabilizei (2022), o INSS, também conhecido como Instituto Nacional do Seguro Social, é o órgão responsável pelo pagamento da aposentadoria e dos principais benefícios dos trabalhadores que contribuíram com a Previdência Social, com exceção apenas dos funcionários públicos.

Dessa forma, a contribuição, por sua vez, é responsabilidade do empregador, por meio do redirecionamento de parte do salário bruto do colaborador sendo descontada automaticamente na folha de pagamento. Sendo assim, no ano de 2022 a fórmula do desconto passou por uma certa mudança, ficando da seguinte maneira:

QUADRO 6 - Faixas salariais INSS 2022

Até R\$ 1.212,00 (salário-mínimo)	7,5%
Entre R\$ 1.212,00 e R\$ 2.427,35	9%
Entre R\$ 2.427,36 e R\$ 3.641,03	12%
Entre R\$ 3.641,03 e R\$ 7.087,22–	14%

FONTE: Jornal Contábil

Ou seja, o desconto varia com o salário, e com a mudança de 2022, o percentual será aplicado apenas sobre a parte do salário que se enquadrar em cada faixa, por exemplo:

Em um salário de R\$ 1.700,00, no valor de R\$ 1.212,00 se aplicará a alíquota de 7,5% ($1.212,00 \times 7,5\% = R\$ 90,90$) + a alíquota de 9% sobre a parte do salário que estiver na próxima faixa salarial ($1.700,00 - 1.212,00 = 488 \times 9\% = R\$ 43,92$), sendo no total ($90,90 + 43,92 = R\$ 134,82$).

Onde, no projeto, os resultados foram calculados por meio de planilha com as fórmulas montadas pelo professor, sendo uma ótima maneira de facilitar e agilizar os cálculos na empresa. Os resultados foram os seguintes:

QUADRO 7 - Resultado dos cálculos do INSS

CARGOS	SAL. BRUTO	INSS
Gestor	R\$ 6.424,04	R\$ 735.54
Coordenador Pedagógico	R\$ 3.614,17	R\$ 342.70
Assistente Administrativo	R\$ 2.025,69	R\$ 164.13
Orientador Educacional	R\$ 2.756,21	R\$ 239.74
Tutor	R\$ 2.467,23	R\$ 205.07

FONTE: Elaborada pelos autores

3.4.2.4 IMPOSTO DE RENDA

O imposto de renda (IR), trata-se de um tributo federal sobre a renda (o que você ganha) e acompanha a sua evolução patrimonial. Sendo assim, sabe-se que todos os anos o governo exige que os trabalhadores do Brasil inteiro façam a declaração dos ganhos anuais que obtiveram para a Receita Federal.

Após feita a declaração, ela então passa por um processo de análise para saber se todos os dados estão de acordo com as cobranças e pagamentos feitos (é de extrema importância que cada centavo declarado seja correspondente aos valores dos comprovantes de renda e pagamento. Logo, sabe-se também que o Imposto de Renda pode ser considerado como uma contribuição compulsória.

Dessa forma constata-se que uma das maneiras que o governo coleta esse IR é por meio do IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte). Ele funciona com o imposto sendo recolhido automaticamente na folha de pagamento do trabalhador.

Assim, o valor do imposto varia de acordo com a renda de cada contribuinte e, dessa maneira, quem recebe mais, paga mais, e quem recebe menos paga um valor menor de Imposto de Renda. Ainda assim, o valor máximo que um cidadão brasileiro irá pagar em Imposto de Renda será de 27,50%. Dessa forma, durante este trabalho foi-se utilizado esse tributo para calcular o Imposto de Renda que deverá então coincidir com os cargos de gestor, coordenador pedagógico, assistente administrativo, orientador educacional e tutor da Escola de Negócios.

A princípio, para o cálculo do Imposto de Renda, é necessário rever o valor da Base de Cálculo que, por sua vez, nada mais é do que o valor do salário bruto subtraído pelo valor do INSS, bem como o número de dependentes se houver. Para melhor exemplificação, segue abaixo uma tabela ilustrativa com o que foi falado.

Cargos:

- 1 - Gestor;
- 2 - Coordenador Pedagógico;
- 3 - Assistente Administrativo;
- 4 - Orientador Educacional;
- 5 - Tutor;

QUADRO 8 - Cálculo da Base de Cálculo do IR

CARGOS	SAL. BRUTO	INSS	VR. DEPEN.	BC IR
1	R\$ 6.424,04	R\$ 735,54	R\$ 379,18	R\$ 5.309,32
2	R\$ 3.614,17	R\$ 342,70	R\$ 379,18	R\$ 2.892,29
3	R\$ 2.025,69	R\$ 164,13	R\$ 189,59	R\$ 1.671,97
4	R\$ 2.756,21	R\$ 239,74	R\$ 568,77	R\$ 1.947,70
5	R\$ 2.467,23	R\$ 205,07	R\$ 189,59	R\$ 2.072,57

Fonte: Elaborada pelos autores

Após isso, para dar continuidade ao cálculo do Imposto de Renda, é preciso que seja observado qual o valor da alíquota correspondente à base de cálculo que foi calculada anteriormente. Para isso, é utilizado a tabela do IRF com vigência a partir de 01/04/2015. Para melhor interpretação, segue abaixo a imagem da tabela.

FIGURA 1 - Tabela para análise da alíquota e da parcela a deduzir

TABELA DO IRF COM VIGÊNCIA A PARTIR DE 01.04.2015

[Medida Provisória 670/2015](#), convertida na Lei [13.149/2015](#)

Validade	Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
VIGÊNCIA A PARTIR DE 01.04.2015	Até 1.903,98	-	-
	De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
	De 2.826,66 até 3.751,05	15	354,80
	De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
	Acima de 4.664,68	27,5	869,36
Dedução por dependente: R\$ 189,59 (cento e oitenta e nove reais e cinquenta e nove centavos).			

Fonte: Guia tributário.

Sendo assim, o valor da porcentagem da alíquota irá variar de acordo com valor correspondente ao resultado da Base de Cálculo. Ou seja, se esse valor for de 1.903,99 até 2.826,65, a exemplo, o valor referente a alíquota, conforme observado na imagem acima, será de 7,5%. Dessa forma, como já mencionado anteriormente, o valor da alíquota, portanto, poderá variar de 7,5% para 15%, 22,5% ou 27,5%. Além disso, sabe-se que para este trabalho, o valor das alíquotas foi equivalente à:

QUADRO 9 - Alíquotas do Imposto de Renda

CARGOS	ALÍQUOTAS IR
1	27,50%
2	15,00%
3	0,00%
4	7,50%
5	7,50%

Fonte: Elaborada pelos autores

Por fim, para calcular o valor do Imposto de Renda basta multiplicar o valor da Base de Cálculo pelo resultado da alíquota e, após isso, é preciso subtrair o valor encontrado pela parcela a deduzir do IR, conforme observado na imagem acima. Essa parcela, corresponde ao valor da Alíquota, ou se, observando a figura anexada acima, se o valor da alíquota for de 7,5%, o valor da parcela a deduzir será de 142,80, se o valor da alíquota for de 15%, o valor da parcela a deduzir será de 354,80 e assim por diante. Dessa forma, será possível calcular o valor do Imposto de Renda que, por sua vez, também foi ilustrado na tabela apresentada abaixo.

QUADRO 10 - Cálculo do Imposto de Renda

CARGOS	BC IR	ALÍQUOTAS IR	IR
1	R\$ 5.309,32	27,50%	R\$ 590,70
2	R\$ 2.892,29	15,00%	R\$ 79,04
3	R\$ 1.671,97	0,00%	R\$ 0,00
4	R\$ 1.947,70	7,50%	R\$ 3,28
5	R\$ 2.072,57	7,50%	R\$ 12,64

Fonte: Elaborada pelos autores

3.4.2.5 SALÁRIO LÍQUIDO

O salário líquido é o salário bruto após sofrer todas as deduções de atribuições e descontos necessários e obrigatórios. Ou seja, salário líquido = salário bruto - (descontos e atribuições). Para calculá-lo existem alguns descontos, como:

- INSS;
- Vale transporte;
- Vale alimentação;
- IRPF;
- Assistência médica;
- Assistência Odontológica;

Ou seja, como já dito na explicação do bruto para o líquido, sua diferença seria que o salário bruto é o valor cheio do salário do colaborador, e o salário líquido é o valor, de fato, que o empregado receberá ao fim do mês.

Dessa forma, para que melhor seja exemplificado como é o cálculo do Salário Líquido durante o desenvolvimento dessa parte do projeto, segue abaixo a tabela.

Cargos:

- 1 - Gestor;
- 2 - Coordenador Pedagógico;
- 3 - Assistente Administrativo;
- 4 - Orientador Educacional;
- 5 - Tutor;

QUADRO 11 - Cálculo do Salário Líquido

CARGOS	SAL. BRUTO	INSS	IR	SAL. LÍQUIDO
1	R\$ 6.424,04	R\$ 735,54	R\$ 590,70	R\$ 5.097,79
2	R\$ 3.614,17	R\$ 342,70	R\$ 79,04	R\$ 3.192,42
3	R\$ 2.025,69	R\$ 164,13	R\$ 0,00	R\$ 1.861,56
4	R\$ 2.756,21	R\$ 239,74	R\$ 3,28	R\$ 2.513,19
5	R\$ 2.467,23	R\$ 205,07	R\$ 12,64	R\$ 2.249,51

Fonte: Elaborada pelos autores

3.4.2.6 FGTS

O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, o nosso FGTS nada mais é que, uma 'poupança' a qual a empresa fornece para seu colaborador como um seguro caso aconteça algo com ele sem justa causa, ou seja, é um fundo de cada colaborador na Caixa Econômica Federal em que a empregadora (empresa) deposita uma porcentagem do salário bruto mês a mês.

É um fundo o qual, é um direito de todo trabalhador registrado no regime CLT, trabalhadores rurais, empregados domésticos, temporários, avulsos, safreiros (operários rurais que trabalham no período de colheita) e atletas profissionais. Assim, abaixo foi elencado algumas situações as quais você tem direito de receber:

- Demissão sem justa causa;
- Aposentadoria;
- Compra de casa própria;
- Fechamento da empresa empregadora;
- Término do contrato de trabalho de um trabalhador temporário;
- Rescisão de contrato por comum acordo entre empregador e trabalhador (neste caso, é possível sacar somente 80% do saldo da conta vinculada);
- Falta de atividade remunerada para trabalhador avulso por 90 dias ou mais;
- Ter idade igual ou superior a 70 anos;
- Doenças graves (como Aids ou câncer) do trabalhador, esposa(o) ou filho, ou em caso de estágio terminal de qualquer doença.

O FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) é um dos principais direitos garantidos aos trabalhadores com carteira assinada e um dos recursos mais utilizados pelos brasileiros que desejam realizar o sonho da casa própria.

Ele é formado pelos depósitos realizados mensalmente pelos empregadores no valor de 8% sobre o salário do empregado. No entanto, sabe-se que na maioria das vezes os trabalhadores só lidam com o seu extrato em momentos específicos como demissão, financiamento imobiliário ou campanhas feitas pelo governo.

Dessa forma, durante esse trabalho, foram utilizados os parâmetros do FGTS para calcular o valor dos cargos relacionados ao gestor, coordenador pedagógico, assistente administrativo, orientador educacional e tutor da Escola de Negócios.

Para isso, é necessário multiplicar o valor do Salário Bruto do indivíduo por 8% e assim será possível encontrar o valor correspondente ao FGTS deste trabalhador, bem como também foi exemplificado logo na tabela que assim foi elencada abaixo.

Cargos:

- 1 - Gestor;
- 2 - Coordenador Pedagógico;
- 3 - Assistente Administrativo;
- 4 - Orientador Educacional;
- 5 - Tutor;

QUADRO 12 - Cálculo do FGTS

CARGOS	SAL. BRUTO	FGTS
1	R\$ 6.424,04	R\$ 513,92
2	R\$ 3.614,17	R\$ 289,13
3	R\$ 2.025,69	R\$ 162,05
4	R\$ 2.756,21	R\$ 220,50
5	R\$ 2.467,23	R\$ 197,38

Fonte: Elaborada pelos autores

Sendo assim, sabe-se então que após todos os cálculos apresentados nos tópicos elencados acima, foi possível observar como é feito a apuração da folha de pagamentos dos funcionários presentes atualmente dentro da Escola de Negócios.

CONCLUSÃO

Conforme apresentado durante este trabalho, a Escola de Negócios faz parte de uma Universidade de ensino superior, conhecida como UNIFEOB. Logo, entre os cursos que oferece, a faculdade engloba vários ramos de ensino como, na área da saúde, educação e negócios em que os alunos podem optar para seguir.

Assim, este trabalho do Projeto de Extensão (PE), do sexto módulo do curso de Administração, teve como objetivo desenvolver uma consultoria com a instituição, onde foi realizado algumas ações que mostram como a Escola de Negócios trabalha atualmente, bem como também, propostas para que ela consiga aperfeiçoar ainda mais a sua rede de ensino e, com isso, poder alavancar no seu setor.

Os estudos começaram com os critérios de avaliação da UNIFEOB e, por meio disso, observou-se que a instituição trabalha com a avaliação 360°, onde todos se avaliam. Em seguida foi estudado os indicadores de desempenho, bem como a forma que é feito a avaliação dos colaboradores, quem participa e, por sua vez, de quanto em quanto tempo essa avaliação é feita pela instituição em questão.

Posteriormente a isso, os estudos deram continuidade a forma de avaliação do processo seletivo da instituição, procurando observar como é o clima dentro da faculdade e como ela se comporta frente ao relacionamento com os colaboradores e se eles possuem autonomia para expressar suas opiniões e assim por diante. Além disso, foi trabalhado como ela se preocupa em realizar o processo seletivo e acolher os novos colaboradores e como é feito o desligamento dos que já estão.

Em seguida, o projeto deu início a avaliação dos líderes, procurando observar como eles se comportam dentro da empresa (qual o seu papel como líder), qual o seu propósito e as competências que possui para gerir sua equipe. Ademais, nessa parte do projeto também foi feita uma proposta de intervenção relacionada à volta do ensino híbrido, suas vantagens, bem como o posicionamento do líder para com os seus colaboradores, tendo como objetivo fazer com que isso seja bem efetuado.

Por fim, o projeto deu sequência ao estudo do número de colaboradores da instituição, quais os cargos existentes, se há hierarquia entre eles e as funções que exercem e, por sua vez, se estas estão de acordo com o que está na CBO. Sendo assim, foi-se também verificado qual o piso salarial dos funcionários que seguem trabalhando na UNIFEOB e então efetuado os cálculos da sua folha de pagamento.

REFERÊNCIAS

BARROS, Miriam. **Conheça a importância dos indicadores para o seu negócio.** Confere. 17 de mar. 2020. Disponível em:

<<https://www.conferecartoes.com.br/blog/importancia-indicadores>>. Acesso em: 01 de set. de 2022.

CARNEVALE, Bruna. **Retenção de talentos: 12 estratégias para aplicar nas empresas.** Factorial Blog. 20 de dez. 2021. Disponível em:

<<https://factorialhr.com.br/blog/retencao-de-talentos-estrategias/#7>>. Acesso em: 06 de set. 2022.

CONTABILIZEI. **Como calcular o desconto do INSS 2022: tabela com novas alíquotas do INSS 2022.** Disponível em:

<<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/desconto-inss/>>. Acesso em: 07 de out. 2022.

DIAS, Mariana. **Retenção de talentos: o que é, benefícios e 11 dicas de como aplicar na sua empresa.** Gupy. 26 de mai. 2022. Disponível em:

<<https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos>>. Acesso em: 05 de set. 2022.

JUSBRAZIL. **Adicional de hora extra.** Disponível em:

<<https://duduhvanin.jusbrasil.com.br/noticias/182194140/adicional-de-hora-extra/amp>>. Acesso em: 07 de out. 2022.

DISSIDIO. **Salário assistente administrativo.** Disponível em:

<<https://dissidio.com.br/salario/assistente-administrativo/>>. Acesso em: 08 de set. 2022.

DISSIDIO. **Salário coordenador pedagógico.** Disponível em:

<<https://dissidio.com.br/salario/coordenador-pedagogico/>>. Acesso em: 08 de set. 2022.

DISSIDIO. **Salário gerente de instituição educacional da área privada.** Disponível em:

<<https://dissidio.com.br/salario/gerente-de-instituicao-educacional-da-area-privada/>>. Acesso em: 09 de set. 2022.

DISSIDIO. **Salário orientador educacional.** Disponível em:

<<https://dissidio.com.br/salario/orientador-educacional/>>. Acesso em: 09 de set. 2022.

DISSIDIO. **Salário instrutor de cursos livres.** Disponível em:

<<https://dissidio.com.br/salario/instrutor-de-cursos-livres/>>. Acesso em: 04 de out. 2022.

FURTADO, Marcelo. **Departamento Pessoal: o que é, qual a sua importância, estrutura e processos.** Convenia. Disponível em:

<<https://blog.convenia.com.br/o-que-e-departamento-pessoal/>>. Acesso em: 09 de set. 2022.

GUIMARÃES, Bruna. **O que é atração de talentos: como atrair e recrutar os melhores para a sua empresa**. Gupy. 29 de abr. 2022. Disponível em:

<<https://www.gupy.io/blog/atracao-de-talentos>>. Acesso em: 03 de out. 2022.

IZIDORO, Cleyton. **Avaliação de Desempenho de Empresas**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2015.

JORNAL CONTÁBIL, **Como calcular o desconto do INSS nos salários em 2022?**.

Disponível em:

<<https://www.google.com.br/amp/s/www.jornalcontabil.com.br/como-calcular-o-desconto-do-inss-nos-salarios-em-2022/%3famp?espv=1>>. Acesso em: 07 de Out. 2022.

LEOA, Redação. **O que é imposto de renda?** Leoa Brog. 06 de mar. 2020.

Disponível em: <<https://www.leoa.com.br/blog/imposto-de-renda>>. Acesso em: 08 de out. 2022.

NUBANK, Redação. **O que é FGTS: entenda tudo sobre o fundo de garantia**.

Nubank. 02 de mar. 2020. Disponível em:

<<https://blog.nubank.com.br/o-que-e-fgts/>>. Acesso em: 08 de out. 2022.

OCUPAÇÕES, **Classificação brasileira de ocupações**. Disponível em:

<<https://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/>>. Acesso em: 06 de Set. 2022.

PONTOTEL, Redator. **Conheça os principais tipos de avaliação de desempenho para aplicar na sua gestão de pessoas**. Ponto Tel. 09 de Ago. 2021. Disponível

em: <<https://www.pontotel.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 31 de Ago. 2022.

PONTOTEL, Redator. **Entenda o que é salário bruto e qual sua diferença para o salário líquido**. Ponto Tel. 07 de Set. 2021. Disponível em:

<<https://www.pontotel.com.br/salario-bruto/>>. Acesso em: 7 de Out. 2022.

REGITAN, Paola. **Você sabe ser um líder? Entenda o que é liderança e como desenvolvê-la**. Universidade Ibirapuera, Líderes que inventam o futuro. 03 de mai. 2021. Disponível em:

<<https://www.ibirapuera.br/voce-sabe-ser-um-lider-entenda-o-que-e-lideranca-e-com-o-desenvolve-la/#:~:text=Liderar%20%C3%A9%20enxergar%20o%20melhor,1%C3%ADder%20tem%20sua%20pr%C3%B3pria%20estrat%C3%A9gia>>. Acesso em: 09 de set. 2022.

RHOPEN. **Conheça os 5 tipos de liderança e suas características**. Disponível em:

<<https://rhopen.com.br/conheca-os-5-tipos-de-lideranca-e-suas-caracteristicas/>>

Acesso em: 23 de Set. 2022.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira. **Gestão de Talentos**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2014.

SECRETARIA, Administração. **Entenda a importância de ter um modelo de Plano de Ação**. Robson Camargo, Projetos e Negócios. 26 de jun. 2018. Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/Entenda-a-importancia-de-ter-um-modelo-de-Plano-de-Acao#:~:text=Um%20modelo%20de%20um%20plano,o%20objetivo%20de%20um%20projeto>>. Acesso em: 27 de set. 2022.

SERGIO. **A importância da avaliação de desempenho em RH para as organizações**. Santo Caos. 09 de fev. 2022. Disponível em: <<https://www.santocaos.com.br/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-em-rh-para-as-organizacoes/#:~:text=A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20em,auxiliem%20na%20produtividade%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 31 de agos. 2022.

SERTMS. **Entenda mais sobre 13 tipos de avaliação de desempenho**. SER HCM. 08 de dez. 2017. Disponível em: <<https://www.sertms.com/blog/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/#:~:text=%C3%89%20preciso%20conhecer%20as%20melhores,entregar%20resultados%20de%20alta%20performance>>. Acesso em: 31 de agos. 2022.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. 1ª ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2015.

TRIBUTÁRIO, Portal. **Nova tabela do IRF a partir de Abril/2015**. Guia Tributário, informações atualizadas nas áreas fiscal e tributária. 11 de mar. 2015. Disponível em: <<https://guiatributario.net/2015/03/11/nova-tabela-do-irf-a-partir-de-abril2015/>>. Acesso em: 08 de out. 2022