

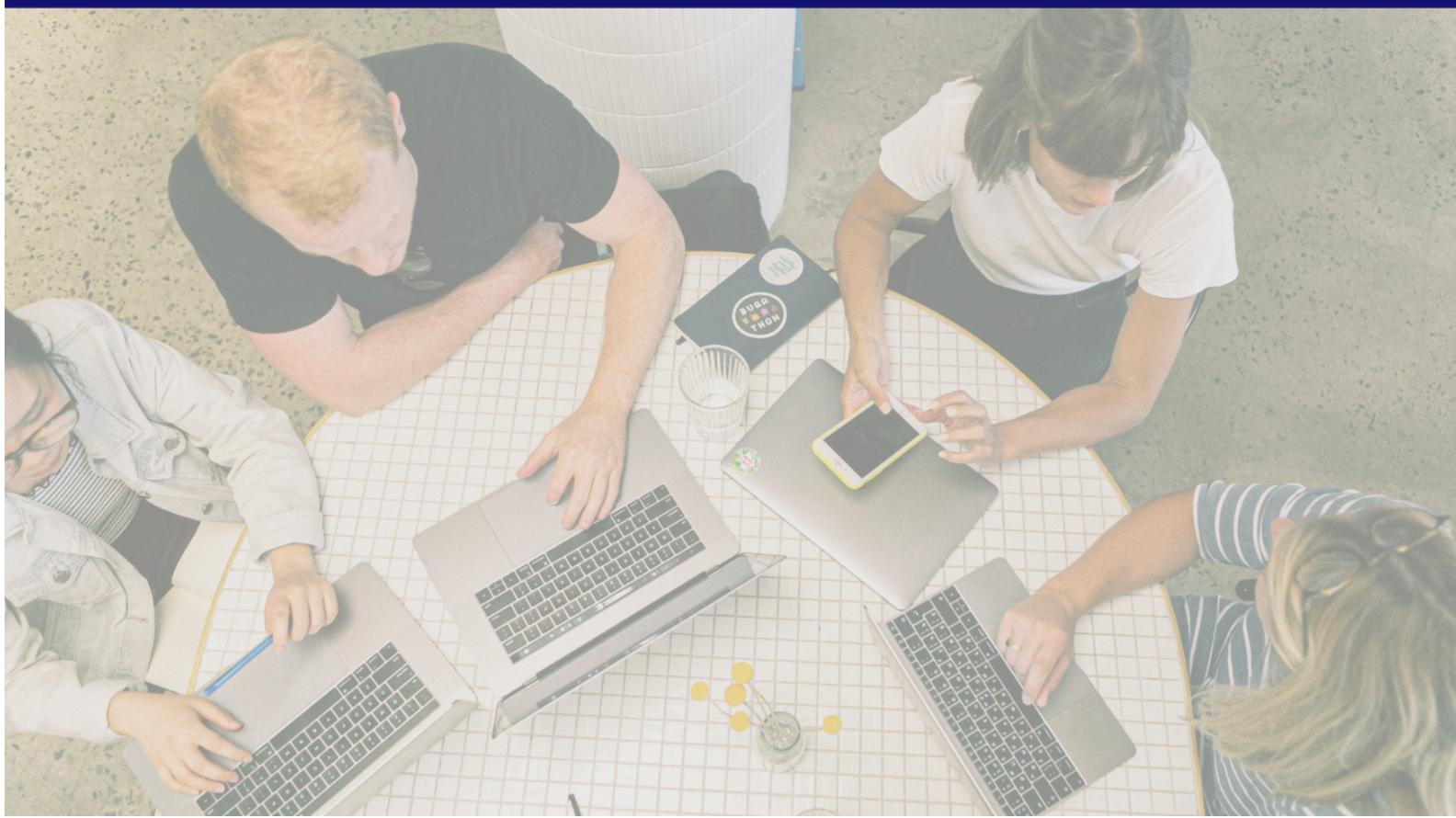


**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



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

**OBRA ASSISTENCIAL MONSENHOR ALDERIGI**

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

**OBRA ASSISTENCIAL MONSENHOR ALDERIGI**

MÓDULO GESTÃO DE PESSOAS

Avaliação de Desempenho – Prof. 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:

Aissa Dayane Rabelo de Oliveira, RA 20001324

Helder Salvioli Santos, RA 21001192

Jhenyfer Caroline Marques, RA 20000781

Joely De Cassia Reis Gonçalves, RA 20000550

Lethícia Cavalcante de Souza, RA 20000145

Natália do Couto Freitas, RA 21000797

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2022

## 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	8
3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	10
3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO	11
3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)	11
3.3 LIDERANÇA E COACHING	13
3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE	13
3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA	14
3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL	16
3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO	18
3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO	19
4. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	25

## **1. INTRODUÇÃO**

O intuito deste projeto de consultoria é proporcionar a Obra Assistencial Monsenhor Alderigi, a possibilidade de melhorias na área de Gestão de Pessoas. Neste projeto serão apresentados os conteúdos vistos em sala de aula, tais como Avaliação de Desempenho, Seleção e Retenção de Talentos, Liderança e Departamento Pessoal.

Com as informações extraídas da instituição, será analisada a forma com que a mesma se comporta perante os colaboradores, quais pontos precisam ser melhorados, o que a empresa oferece, se existe uma seleção e retenção de talentos de forma eficaz, e como ela motiva e avalia seus funcionários, se as atividades desenvolvidas estão de acordo com o CBO, e se os impostos e encargos estão sendo recolhidos nos valores corretos, mapeando os cargos de cada funcionário e validando suas funções.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Obra Assistencial Monsenhor Alderigi, está inscrita no CNPJ nº 17.857.236/0001-41, com nome fantasia de Obra Social da Paróquia do Santuário de Santa Rita, está localizada no município de Santa Rita de Caldas-MG, sendo uma Instituição filantrópica, sem fins lucrativos. A Instituição foi fundada no dia 28 de fevereiro de 1974 através do Monsenhor Alderigi Maria Torriani, pároco do Santuário de Santa Rita de Cássia da época. Sua atividade principal é a longa permanência para idosos, atualmente dirigida por voluntários compondo assim a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. A Instituição também conta com diversos funcionários remunerados, como enfermeiros, técnicos, cuidadores, fisioterapeutas, cozinheiras, faxineiras, lavadeiras e assistente social. Visando assim a prestação de serviços para os idosos que ali se encontram.

### **3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

#### **3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Avaliação de Desempenho é de extrema importância em qualquer empresa, pois é uma forma de avaliar o desempenho e o resultado de cada colaborador, visando assim uma melhoria contínua. A avaliação pode também ser realizada periodicamente de acordo com a necessidade da empresa.

De acordo com Idalberto Chiavenato (1999), se define o processo de avaliação de desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, e do seu potencial de desenvolvimento”.

Essa atividade ajuda a identificar se o colaborador está de fato desempenhando com êxito suas funções, se porventura existe algum empecilho ou limitação para desenvolvimento e compreensão de determinada tarefa ou competência. Através da identificação é possível traçar um plano de ação de forma estratégica para o colaborador de acordo com sua necessidade. Assim como treinamentos, bonificações, premiações, promoções, ou até mesmo em último caso, o desligamento.

Existem diversos modelos de avaliação, sendo eles a Matriz 9 Box, a Autoavaliação de Desempenho, Avaliação da Equipe, Avaliação 360°, Avaliação por Competência entre muitas outras. De acordo com os modelos de avaliações também é necessário estipular metas que sejam alcançáveis por parte do avaliado a fim de promover o desenvolvimento pessoal e organizacional dentro da instituição.

Um case de sucesso que se destaca é a Gestão de Desempenho do Banco do Brasil. “A Gestão de Desempenho por competências do Banco é um processo que se divide em três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação. Sendo que a etapa do acompanhamento é a mais longa. O acompanhamento assegura se o que foi planejado está sendo executado, identificando uma falha é preciso implementar ações para corrigi-la. O funcionário é responsável por avaliar e acompanhar seu desempenho, comparando sua percepção com os feedbacks recebidos de seus avaliadores.” (Silveira, 2007).

### **3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Atualmente a Obra Assistencial Monsenhor Alderigi não conta com um modelo de avaliação de desempenho para avaliar seus colaboradores e seus líderes. Não existindo nenhum tipo de questionário definido de Avaliação de Desempenho na Instituição.

A intenção do artigo abaixo é promover um meio de introduzir e operacionalizar os conceitos e critérios dentro da instituição para fim de objetivo o desenvolvimento pessoal/profissional do colaborador.

### **3.1.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Devido ao fato de a instituição não contar com critérios bem definidos, indica-se primeiramente a Autoavaliação de Desempenho dos colaboradores, para assim começar a desenvolver uma estratégia com as metas para cada colaborador, sendo aplicadas individualmente e periodicamente onde possa observar as melhorias e as devidas mudanças.

Essa autoavaliação seria de grande valia, pois faria com que os colaboradores refletissem sobre suas atitudes, seus pontos fortes e fracos e suas possíveis melhorias. Para que a autoavaliação tenha êxito, é fundamental que o avaliado se proponha a passar por uma reflexão honesta a respeito da sua conduta profissional, atitude comportamental e técnica.

Como modelo a autoavaliação pode ser feita através de questionários formulados pelo avaliador, contendo perguntas sobre dificuldades na rotina de trabalho, oportunidades, desafios, objetivos, entre outros aspectos, como por exemplo:

- Sua conduta está alinhada aos valores da empresa?
- Você é pontual?
- Você contribui positivamente nas interações de equipe?
- Você reage positivamente diante de mudanças?
- Você se responsabiliza por suas atividades?

Após a aplicação do modelo de autoavaliação e coleta dos resultados por completo, os gestores identificam e analisam oportunidades relacionadas ao desempenho de cada avaliado, com intuito de traçar metas e objetivos para contribuição do desenvolvimento do colaborador

avaliado. Tendo de posse os resultados e oportunidades identificadas faz se necessária a aplicação de um feedback formatado para cada avaliado de forma exclusiva e pessoal.

O feedback precisa ser preparado com muita responsabilidade por parte da empresa, lembrando sempre de preparar também o colaborador para que ele entenda a finalidade da avaliação. A liderança também deve se basear e realizar os feedbacks sempre através de resultados e levantando informações verídicas, sendo sempre imparcial.

“Muitos avaliados consideram importante e sentem falta de receber feedbacks na frequência que gostariam de receber. Pois consideram o feedback como ajuda, orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional.” (Silveira, 2007).

Atualmente existe um modelo de feedback aplicado de forma informal por parte da liderança, feito de forma geral para todos. Uma recomendação seria a mudança do formato do atual de feedback existente na Instituição para um modelo que fosse individual e específico para cada colaborador, prezando sempre pela clareza do entendimento sobre suas funções dentro da empresa e quais são suas metas. Essas medidas são necessárias a fim de que os colaboradores se sintam parte da empresa e trabalhem de forma muito mais engajada e dedicada.

Analisando que a função principal da instituição é prestar um serviço ao necessitado, nota-se que é de fundamental importância medir a qualidade da assistência prestada de forma geral, os recursos disponíveis, os gastos, a satisfação dos pacientes e seus familiares, higiene tanto dos internos, quanto dos colaboradores entre outros fatores. Esses dados fornecem uma síntese das informações disponíveis, proveniente de diferentes departamentos da instituição. Comparando se a hospitais por exemplo, podemos ressaltar que os principais métodos de medição do desempenho se dão pelos meios abaixo:

- Inspeções
- Pesquisas de Satisfação
- Auditoria de Terceiros
- Indicadores Estatísticos

### Setores de Avaliação Sugeridos (Metodologia)

- **Taxa de Ocupação (gerência):** esse indicador apresenta o percentual entre o número total de pacientes atendidos e o de leitos disponíveis, em um determinado período de tempo. Ele demonstra a necessidade de mais ou menos espaço na organização.
- **Tempo de Espera (paciente):** demonstra o período médio que um paciente aguarda para ser atendido pelo médico, enfermeiro, etc. para realizar um procedimento ou fazer um exame. Esse índice pode afetar significativamente o grau de satisfação do idoso.
- **Intervalo entre Turno/Ociosidade (supervisão):** demonstra o tempo médio que o colaborador fica ocioso. Ele permite avaliar a administração do tempo, o que compromete a assistência aos pacientes que estão na fila para realizar um atendimento ou atividade.

## 3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O interno seleciona pessoas de dentro da organização. O externo, pessoas de fora da organização, ou seja, pessoas novas. Já o misto, é utilizado de forma interna e externa. Os processos seletivos que mais atraem os participantes é o Recrutamento misto.

Além das vantagens destacadas no material, podemos salientar a possibilidade de atingir um maior número de candidatos, sendo possível a transmissão tanto de maneira remota quanto pessoalmente, concedendo liberdade de escolha para empresa. Gerando interesse de colaboradores e também de pessoas de fora da organização.

A possibilidade de maior gama de candidatos consequentemente habilita maior probabilidade de encontrar talentos, não apenas para vagas específicas mas também para gerar um banco de dados para futuras contratações.

Com a evolução tecnológica atual se faz de grande importância a flexibilidade dos processos seletivos de toda e qualquer forma possível, não só no momento de contratação,

mas também nos formatos de trabalho criados pós pandemia, que tendem a ser uma mudança cultural nas organizações (presencial, híbrido, remoto).

Apenas contratar colaboradores não é o suficiente. É fundamental proporcionar a esses trabalhadores razões para que permaneçam na sua empresa, isto é, que eles vistam a camisa por amor ao que fazem e que suas ideias e percepções estejam alinhadas com o que a instituição prega. Em uma época em que a saúde emocional é o fator principal de bem estar, promover ações que tragam essa harmonia no dia a dia torna o ambiente mais produtivo e criativo, beneficiando não apenas o empreendimento, mas também o crescimento pessoal dos profissionais.

Depender de aumentos salariais para manter os profissionais mais preciosos da empresa é arriscado. Os efeitos da prática são curtos e frágeis. É fato que o salário motiva os funcionários, especialmente se pensarmos em um cenário onde o valor proposto é maior do que a média do mercado. O grande desafio da instituição é demonstrar preocupação com os seus colaboradores, e não apenas por meio de discursos motivacionais, mas com ações.

### **3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO**

A instituição adota um relacionamento bastante profissional, tendo muito cuidado na contratação de novos colaboradores, que, por se tratar de um asilo, necessita de profissionais bem capacitados para desempenhar as atividades da melhor maneira possível.

Se tratando de um local onde os colaboradores são responsáveis desde a alimentação, medicação, banho e os mais variados cuidados aos idosos acolhidos, não há margem para erro, pois, por menor que seja, pode prejudicar a instituição. E mesmo sendo um ambiente sério e profissional, há abertura para sugestões, opiniões e questionamentos, sempre buscando melhorar a eficácia da prestação de serviço.

### **3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)**

Quando um profissional busca uma vaga de trabalho ele prioriza principalmente remuneração, benefícios e um ambiente de trabalho agradável. Existem outros pontos

importantes que muitos colaboradores observam, como a imagem da organização, desafios profissionais e oportunidades para desenvolvimento profissional.

A Obra Assistencial Monsenhor Alderigi, possibilita aos colaboradores e aos idosos alguns momentos de descontração como pintura em tecidos, jogos, músicas, leitura, danças, brincadeiras, entre outras oficinas. Resultando assim em experiências positivas para o colaborador e aumentando o ânimo dos idosos.

Através de voluntários e doadores, a instituição tem a oportunidade de ter momentos especiais como por exemplo apresentações de cantores regionais, festas divertidas com alimentos diferentes do que estão acostumados a comer no dia a dia. A instituição mostra esses momentos de descontração entre os idosos e os colaboradores através da sua página do Facebook, assim como outras informações, como por exemplo, a maneira que são utilizados os recursos direcionados a instituição, as oportunidades emprego, agradecimentos e divulgações importantes.

Os novos colaboradores da instituição são bem acolhidos apesar da instituição ter muitos pontos a serem melhorados. Todos os novos colaboradores independente do cargo fazem uma integração em todos os ambientes do asilo e conhecem todos os idosos e os outros colaboradores e voluntários. Mas o ideal seria a instituição estabelecer um cronograma do que fazer quando um novo colaborador for fazer parte da instituição, para assim conseguir dar uma atenção maior a esse novo colaborador, com o intuito suprir todas as dúvidas que esse novo colaborador possa ter, e auxiliá-lo a desenvolver suas melhores habilidades no seu trabalho.

Nota-se que é um desafio encontrar um colaborador qualificado, que se mantenha motivado na atividade que vai desempenhar, devido ao fato da instituição sobreviver de doações. Desse modo se torna um desafio gerar benefícios e remunerações atraentes, assim como auxiliar no aprendizado contínuo deste para as necessidades da vaga.

Buscar parcerias com instituições de ensino seria uma forma de reter talentos dentro da instituição, treinar pessoas e desenvolver habilidades. Com isso melhorar a imagem da instituição.

Mas para quem busca aprender, ampliar sua visão e ter um desenvolvimento profissional/pessoal, a Obra Assistencial Monsenhor Alderigi é o lugar certo.

### **3.3 LIDERANÇA E COACHING**

O quadro de Liderança da Instituição é composto por uma diretoria voluntária. Dentre eles estão uma Diretora Executiva, uma Vice Diretora Executiva, uma Secretária, um Tesoureiro e oito membros no Conselho de Administração e três membros no Conselho Fiscal.

Dentro das atividades da instituição não existem diretrizes culturais a serem seguidas de maneira orientativa para os funcionários, de modo que leva a ideia e objetivo de introdução desta cultura (Missão, Visão e Valores) na organização.

A missão, visão e valores é uma forma de inspirar, engajar e motivar a equipe. Uma sugestão para a Obra Monsenhor Alderigi seria:

Missão: Apoiar e dar todo suporte necessário aos idosos, favorecendo seus lares permanentes um lugar tranquilo, de paz e cuidados.

Visão: Ser referência em lar permanente para idosos, colaboradores e apoiadores. Além de ser reconhecida como seu elevado padrão de responsabilidade social.

Valores: Responsabilidade Social, Ética, Integridade, Compaixão, Respeito ao Ser Humano e suas Diferenças.

#### **3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE**

O papel de liderança dentro da instituição é de extrema importância, visto que são eles os responsáveis por cuidar do lado humano, ou seja das pessoas que ali estão, sempre prezando pela qualidade de vida. Visando também a economia, o uso consciente de insumos e materiais e a redução dos gastos desnecessários.

Os internos que ali estão hospedados são frágeis e necessitam de muitos cuidados, porém podem ser ajudados de inúmeras maneiras. Os líderes precisam prezar sempre pela qualidade de vida e segurança dos mesmos.

O propósito da empresa é dar todo suporte necessário aos idosos, favorecendo seus lares permanentes um lugar tranquilo, de paz e cuidados. Por isso as metas que podem ser estipuladas são aquelas que dependem da contribuição de todos os colaboradores para serem atingidas e devem ser acordadas com antecedência e sempre registradas. O sucesso da meta

depende da forma como é passado para os liderados e como eles vão entender o significado. Tudo isso irá levar a um resultado eficaz. Uma vez que entendido o significado, os colaboradores serão mais cooperativos, levando a uma atuação mais participativa, incentivando o compromisso coletivo e a proatividade no trabalho em equipe, reforçando a relação interpessoal. Essas metas devem estar diretamente ligadas à responsabilidade de consumo dos materiais, como luvas, lençóis descartáveis, materiais de limpeza e higiene, alimentação, entre muitos outros.

São muitas as competências que um líder deve possuir, dentre elas estão a influência e promover a união das pessoas. Um líder precisa também passar confiança e direcionar seus liderados, sempre em busca de uma meta a ser alcançada.

“O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade.” - (Augusto Cury, 2014).

### **3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA**

A preparação dos colaboradores é fundamental para um bom andamento das atividades dentro da Instituição. Para que isso ocorra é de grande valia envolvê-los nas resoluções de situações diárias na empresa, de acordo com sua função e responsabilidade. Pois isso ajuda a capacitá-los a resolver situações futuras. Porém sempre levando em consideração suas funções e seu cargo.

É necessário também sempre observar quem tem cuidado, atenção, respeito pelos idosos, ou seja quem realmente tem amor pelo que faz ou apenas está exercendo suas funções sem comprometimento. Para aqueles que se destacarem seria interessante ter feedbacks positivos, sempre incentivando-os, apoiando também a sua participação em projetos e campanhas, dando a liberdade de criar atividades interativas dentro e fora da instituição, ajudando assim no desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. Isso atrairia a atenção daqueles que não possuem tanto comprometimento com suas funções, mas não só isso, é de extrema importância que os líderes identifiquem essas pessoas que estão sem comprometimento e façam feedbacks com as mesmas, mas ao invés de falar suas opiniões, prezar por ouvi-las, só assim conseguirão entender seus motivos e sem julgamentos poderão ajudar da melhor forma seus liderados.

A Instituição não possui recursos financeiros suficientes para oferecer muitos benefícios e bonificações para os colaboradores, desse modo sugerem-se parcerias com Instituições de Ensino para que os colaboradores tenham acesso a mais oportunidades de qualificações profissionais. Um exemplo disso seriam bolsas de ensino enquanto estiverem trabalhando na instituição e estágios voluntários nas áreas profissionais da instituição, como psicólogos, fisioterapeutas, farmacêuticos entre outros, buscando a diminuição dos gastos e também em completar o time de funcionários com a intenção de melhorar o funcionamento das atividades da equipe. Estimulando sempre práticas de terapias no trabalho e ocupacionais, atividades para memória, teatros e outras coisas mais. Essas práticas contribuiriam muito para a qualidade de vida de seus colaboradores e internos.

Evidentemente o líder também deve buscar conhecimentos para poder ajudar seus liderados, de forma mais eficaz, direcionando-os de forma correta, mas principalmente para ter mais notoriedade e confiança. Tendo em vista que só conseguirá impor respeito se respeitar seu liderado, colegas de trabalho e principalmente os idosos, no qual precisa de muita atenção. Lembrando sempre que o líder serve de espelho para o liderado.

Algumas das ações primordiais que podem ter em relação com os colaboradores, seriam a cobrança de higiene, organização e redução de desperdício. Sempre explicando os motivos que esses fatores podem causar, afinal, na falta de higiene, eles podem pegar alguma contaminação. Com a desorganização fica muito mais difícil de achar documentos importantes de forma rápida, e o desperdício prejudica não só os idosos, mas a instituição como um todo, pois pode faltar o básico para todos. O líder também deve acompanhar de perto tudo o que acontece na instituição, analisando e corrigindo o que for necessário, dirigindo reuniões com a equipe, sempre antecipando os assuntos.

Como mencionado, sempre deve existir o incentivo da busca de novos conhecimentos, leituras e estudos relacionados às atividades exercidas, mas também prezar pelo conhecimento de todos os colaboradores sobre as normas da instituição, como estatuto, missão, visão e valores, entre outros. É de extrema importância que os colaboradores entendam quais são os atributos e as responsabilidades de seus cargos e da instituição.

Além disso, vale ressaltar no feedback que por ser parte indispensável em uma empresa é necessário que os líderes tomem alguns cuidados. Sendo esses na hora da fala, usando um tom de voz acolhedor, paciente e empático. Deixando o colaborador expor seu pensamento, procurando sempre compreender a necessidade ou situação. Visto que é de suma

importância manter uma boa comunicação entre os colaboradores e os líderes, um canal aberto de confiança.

O líder também precisa prezar pela boa relação interpessoal dos colaboradores. Existem muitas formas para se conseguir e manter uma boa relação entre a equipe. Um exemplo seria a preparação de atividades de integração, coffee breaks, feedbacks positivos, palestras motivacionais, comemoração de aniversariantes, day off de aniversários entre muitos outros.

Além disso, demonstrar disposição e energia por parte da liderança também é extremamente importante para engajar os colaboradores.

### **3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL**

O Departamento Pessoal define-se como o setor responsável pela administração de todos os colaboradores de uma empresa. Dentre suas atividades organiza e gerencia a folha de pagamento, as admissões e demissões, as férias, os benefícios, atestados e afastamentos, registro de ponto e passivos trabalhistas.

Dentro das atividades efetivadas pelo DP, podemos destacar a importância e a forma utilitária de uso estratégico indispensável na organização a fim de assegurar que a empresa cumpra com as legislações vigentes, pague os colaboradores de forma devida, suporte o mesmo com relação a qualquer dúvida perante a empresa, bem como previne de maneira geral os custos com passivos trabalhistas provenientes destas atividades, evitando assim gastos extras para toda e qualquer organização.

Através da projeção das atividades incorporadas dentro da Obra, pontuamos 5 cargos para aprofundamento na análise do CBO e da folha de pagamento dos funcionários, bem como seus salários, com intuito de analisar os custos gerais atuais, incidências de impostos e também para fins de projeções de melhorias futuras relacionadas a folha;

São eles: Enfermeiro, Cuidador de Idoso, Faxineiro, Cozinheiro e Técnico de Enfermagem. ( CBO nº 2235-05 (enfermeiro), CBO 5162-10 Cuidador de Idosos, CBO nº 5143-20 (faxineiro), CBO nº 5132-05 (cozinheiro geral), CBO nº 3222-05 (técnico de enfermagem)).

De acordo com o CBO (5162-10) as atividades que cabem aos Enfermeiros é assistência ao paciente e/ou cliente; coordenam, planejam ações e auditam serviços de enfermagem e/ou perfusão e/ou obstetrícia. Os enfermeiros e obstetrizas implementam ações para a promoção da saúde junto à comunidade. Os perfusionistas realizam procedimentos de circulação extracorpórea em hospitais. Os obstetrizas orientam gestantes/puérperas sobre práticas e técnicas de facilitação ao parto normal e prestam assistência durante o trabalho de parto e pós parto. Todos os profissionais desta família ocupacional podem realizar pesquisa. (EMPREGA BRASIL 2022)

Técnico de enfermagem CBO (3222-05) Desempenham atividades técnicas de enfermagem em empresas públicas e privadas como: hospitais, clínicas e outros estabelecimentos de assistência médica, embarcações e domicílios. Atuam em cirurgia, terapia, puericultura, pediatria, psiquiatria, obstetrícia, saúde ocupacional e outras áreas. Prestam assistência ao paciente zelando pelo seu conforto e bem-estar, administram medicamentos e desempenham tarefas de instrumentação cirúrgica, posicionando de forma adequada o paciente e o instrumental. Organizam ambiente de trabalho e dão continuidade aos plantões. Realizam visitas domiciliares orientando familiares, usuários e comunidade e visitas a instituições como escolas e orfanatos. Trabalham em conformidade às boas práticas, normas e procedimentos de biossegurança. Realizam registros e elaboram relatórios técnicos. Desempenham atividades e realizam ações para promoção da saúde da família. (EMPREGA BRASIL 2022)

Cuidador de Idosos CBO (5162-10) Cuidam de bebês, crianças, jovens, adultos e idosos, a partir de objetivos estabelecidos por instituições especializadas ou responsáveis diretos, zelando pelo bem-estar, saúde, alimentação, higiene pessoal, educação, cultura, recreação e lazer da pessoa assistida. (EMPREGA BRASIL 2022)

Faxineiro CBO (5143-20) 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. (EMPREGA BRASIL 2022)

Cozinheiro CBO (5132-05) Organizam e supervisionam serviços de cozinha em hotéis, restaurantes, hospitais, residências e outros locais de refeições, planejando cardápios e elaborando o pré-preparo, o preparo e a finalização de alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade dos alimentos. (EMPREGA BRASIL 2022)

Portanto, quanto aos serviços prestados pelos colaboradores em relação a análise junto ao CBO em que se enquadra cada funcionário, podemos precisar que nenhuma das funções destacadas em suas atividades rotineiras ultrapassam ou fogem da definição fixada pelo ministério do trabalho em reconhecimento das profissões.

A Fundação segue os conceitos previstos em lei, definindo de forma clara a função de cada colaborador, propondo objetivos e atividades dentro da legalidade, o que é fundamental dentro da instituição assegurando casos que passem por análise junto a Fiscalização do Trabalho, Previdência Social, Caged entre outros evitando assim futuros encargos e processos trabalhistas.

### **3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO**

Os Sindicatos dos trabalhadores são órgãos responsáveis por trabalhar em prol dos interesses de todo trabalhador vinculado em determinada área, foram criados para defender o empregado ou servidor público perante ao contratante, que por sua vez não cumpra com todos os direitos do cidadão. Eles representam os trabalhadores em reuniões e convenções em busca de objetivos, melhorias e acordos gerais da união.

Senalba - O Senalba-MG é o sindicato dos trabalhadores do Sistema S – Sesi, Senai, Sesc, Senac, SESCOOP, Sest, Senat, Senar. É também o representante dos trabalhadores de Assistência Social – entidades sem fins lucrativos, associações, fundações, creches etc. – e de cursos livres – idiomas, informática, profissionalizantes etc.

Apesar da diversidade das categorias que compõem a sua base, em todo o Estado, a entidade tem conseguido ao longo dos anos conquistas significativas, como a assinatura de Convenções Coletivas com a representação patronal desde 2001.

Ao complementar a pesquisa quanto aos serviços prestados pelo sindicato Senalba-MG, identificamos como alternativa de associados a ACI-MG como uma das associações vinculadas aos serviços prestados pela Obra Monsenhor Alderigi. A associação é uma instituição sem fins lucrativos que atua na orientação, qualificação e união da categoria, ela é composta por cuidadores de idosos, com participação de profissionais da saúde e assistência social.

Além de oferecer a assistência devida aos trabalhadores, os participantes da ACI-MG tem a possibilidade de alcançar uma vaga junto a empresas que necessitam do serviço bem como oferece cursos e palestras para evolução do trabalhador conforme abaixo:

### **PRIMEIROS SOCORROS E EMERGÊNCIAS NO DOMICÍLIO**

## CURSO DE MANIPULAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE DIETA ENTERAL

### CUIDANDO DE PESSOAS COM ALZHEIMER

### PREVENÇÃO E CUIDADOS BÁSICOS COM FERIDAS

dentre outros.

Nota se amplamente a aplicabilidade em melhoria do trabalhador associado e o foco além da defensoria do trabalhador e seus direitos, uma cultura de crescimento profissional da categoria como um todo, tornando se um exemplo de associação junto aos demais.

Portanto entendemos a importância de um programa de seleção e retenção de talentos conforme citado anteriormente, a necessidade da empresa em buscar colaboradores capacitados e também a dificuldade em que o mercado de trabalho atual demanda mão de obra qualificada. Atualmente o vínculo de trabalho dos funcionários é amparado pelo sindicato, que por sua vez, defende os direitos dos trabalhadores. Porém, de forma estratégica sugere se que para uma aplicação de cultura organizacional visando motivação e retenção de talentos o vínculo dos funcionários junto a associações como a citada acima traz como benefício, qualificação, visão e atratividade da obra dentro do mercado de trabalho.

#### **3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO**

A folha de pagamento é uma forma de elaborar um documento sem erros, imprevistos, gerar histórico, e corroborar para uma gestão dos pagamentos sem imprevistos, promovendo redução nos custos e atuando como aliado na prevenção de possíveis passivos trabalhistas.

O contra cheque é um dos documentos que englobam a folha de pagamento, no entanto a atividade vai além de ser uma simples ferramenta de consulta das horas trabalhadas e valores a serem pagos. Uma boa gestão desses dados pode ser um gatilho estratégico para empresas de todos os segmentos , inclusive para o presente projeto.

Tendo isso apresenta se abaixo, a pesquisa de mercado e pisos salariais dos cargos destacados + análise da atual folha da organização(vide anexo N°3), bem como sua estrutura e dados específicos para tomada de decisão com valor estratégico de negócio:

CARGOS	PISOS SALARIAIS	VALOR MERCADO
Cuidador de Idosos	R\$ 1.260,53	R\$ 1.545,00
Cozinheiro	R\$ 1.173,26	R\$ 1.424,00
Faxineiro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.454,00
Técnico de Enfermagem	R\$ 1.725,22	R\$ 2.000,00
Enfermeiro	R\$ 4.500,00	R\$ 4.917,83

Título: SIMULAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO

Empregado	Salário	Dependentes	Insalubridade	H. Extra	Ad. Noturno	DSR	Salário Bruto	INSS	BC IR	Aliq IR	IR	Salário Líquido	FGTS
Cuidador de Idosos	R\$ 1.394,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 327,28	R\$ 0,00	R\$ 1.963,68	R\$ 158,55	R\$ 1.425,95	0	0	R\$ 1.805,13	R\$ 157,09
Tecnico Enfermagem	R\$ 1.543,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 324,00	R\$ 0,00	R\$ 2.109,40	R\$ 171,66	R\$ 1.937,74	7%		R\$ 1.937,74	R\$ 168,75
Enfermeiro	R\$ 3.350,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.592,40	R\$ 340,08	R\$ 3.062,73	15%	R\$ 104,61	R\$ 3.147,71	R\$ 287,32
Faxineira	R\$ 1.394,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.636,40	R\$ 129,09	R\$ 1.507,31	0	0	R\$ 1.507,31	R\$ 130,91
Cozinheiro	R\$ 1.394,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.636,40	R\$ 129,09	R\$ 1.507,31	0	0		R\$ 130,91
						<b>R\$ 651,28</b>	<b>R\$ 10.938,28</b>					<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 874,98</b>

Fonte: autoria própria

Em análise junto à pesquisa de mercado de salários dos colaboradores destacados em relação ao pago pela Obra Monsenhor Alderigi, podemos destacar que os pisos salariais das funções de Cuidador, Cozinheiro e Faxineiro são superiores aos pisos da pesquisa. Nota se entretanto que os mesmos estão abaixo do valor de mercado o que se aplica sugestão de equiparação para aplicação de uma estratégia de retenção de talentos como complemento.

Já em relação às funções de Técnico e Enfermeiro notamos os valores bem abaixo do piso pesquisado, o que é de extrema importância a fim de evitar perda de funcionários para outras empresas bem como futuros gastos em relação a passivos trabalhistas. Uma pequena ressalva a ser feita para o cargo de Técnico de Enfermagem, que consegue equiparar o salário com o benefício da insalubridade paga (20% vide Anexo 3).

Porém para o cargo de Enfermeiro, visto os salários pagos, a sugestão final seria uma revisão junto ao acordado com o colaborador, já que seu ordenado consta um valor consideravelmente abaixo do valor de mercado e pisos salariais retornados com a pesquisa.

## 4. CONCLUSÃO

Neste trabalho concluiu-se que a Instituição Obra Assistencial Monsenhor Alderigi, precisa de melhorias na área de Gestão De Pessoas.

A instituição não possui critérios bem definidos, e primeiramente são indicados a autoavaliação, que é de extrema importância para os colaboradores refletirem sobre suas atitudes, pontos fracos e fortes. Após a autoavaliação, os resultados precisam ser analisados com atenção e ver os objetivos e o desenvolvimento do colaborador. Hoje as pessoas prezam pela qualidade de vida, a seleção e retenção de talentos precisa ser vista e utilizada, para que haja melhorias no clima corporativo para que com isso os melhores talentos permaneçam na instituição.

O desenvolvimento da instituição consegue aliar as expectativas de crescimento dos colaboradores, é importante conhecer bem cada um e entender onde eles querem chegar. A liderança precisa expandir mais a sua atuação nas áreas de gestão. Ter uma visão estratégica na liderança para aprimorar a capacidade de liderar e motivar os colaboradores, e assim eles conseguem manter-se motivados para continuar ajudando a instituição a ter todo o suporte necessário para os idosos. Favorecendo o lugar com uma organização adequada de paz e cuidados.

Sempre existe necessidade da evolução perante a todos departamentos, porém o sucesso de uma empresa depende da qualificação, habilidades estratégicas, criatividade e engajamento no trabalho. O sucesso pessoal depende da oportunidade e de um ambiente favorável ao desenvolvimento de potenciais talentos.

Geralmente novos admitidos entram em um ambiente de trabalho trazendo consigo algumas particularidades que podem ou não interferir em seu processo de trabalho, sendo visíveis em determinadas situações.

Dessa forma, é necessário identificar os pontos a melhorar e implementar programas de treinamento que permitam evolução nos quesitos a melhorar destacados com a avaliação.

Com a elaboração deste projeto foi possível observar que a avaliação e identificação de pontos a melhorar dentro da organização, são de forma efetiva uma ferramenta indispensável no desenvolvimento organizacional da Instituição.

Dentro da gestão pessoal, a retenção de talentos é de grande importância. Ela auxilia o ambiente trazendo motivação entre os colaboradores e agrega valor para a empresa, tornando-se algo atrativo para os profissionais.

Na prática, a retenção de talentos exige que o departamento se informe das necessidades e da realidade da cultura aplicada atualmente na instituição. Devendo ser considerado o perfil comportamental dos colaboradores.

No mercado atual, existem outros motivos para que um colaborador escolha ficar na empresa que não apenas o salário atrativo, mas sim demandas de aprendizado, oportunidades de crescimento e visão bem definida de objetivos.

Em geral as ações aplicadas para uma boa retenção de talentos, podem ser de reconhecimento e recompensa, bonificações e atividades de integração ao ambiente e equipe de trabalho, cursos e aprendizados voltados ao crescimento profissional.

Portanto, possuir um salário atrativo não dá garantia de bons profissionais e muito menos de reter talentos.

## REFERÊNCIAS

- ACIMINAS- Associação dos Cuidadores de Idosos de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.aciminas.com.br/>> Acesso em: <04 nov. 2022>
- ADMINISTRADORES.COM- Avaliação de desempenho: uma visão moderna. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-de-desempenho-uma-visao-moderna>> Acesso em: <04 nov. 2022>
- ASILO SANTA RITA DE CALDAS. Santa Rita de Caldas. Facebook: Disponível em: <[https://m.facebook.com/AsiloMonsenhoraAlderigi/?ref=page\\_internal](https://m.facebook.com/AsiloMonsenhoraAlderigi/?ref=page_internal)>. Acesso: 03.Set.2022.
- ASSOCIAÇÃO DOS CUIDADOS DE MINAS GERAIS. Disponível em: <<http://aciminas.com.br/sobre-nos#>> Acesso em: 29. Set. 2022.
- BILHEIMER, L. *et al.* CBO: the 2015 long-term budget outlook. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/profissao/enfermeiro-cbo-223505/mg/>> Acesso em: <04 nov. 2022>
- Classificação brasileira de ocupações CBO. Tradução . [S.l.]: Ministério do Trabalho e Como preparar ou formar um bom líder? Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-preparar-ou-formar-um-bom-lider>>. Acesso em: 29. Set. 2022.
- EMPREGA BRASIL. Ministério do Trabalho. Classificação Brasileira de Ocupações. (CBO). Disponível em: <<https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>> . Acesso: 23. Set. 2022
- Emprego, 2003. Classificação brasileira de ocupações CBO. Tradução . [S.l.]: Ministério do Trabalho e Emprego, 2003. Busca por Título - 5.1.7. Disponível em: <<http://cbo.maisemprego.mte.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>> Acesso em: <04 nov. 2022>
- SENALBA-MG. Site Oficial. Disponível em: <<http://senalbamg.org.br/sobre-senalba>> Acesso em: <04 nov. 2022>
- SÓLIDES. Autoavaliação de Desempenho: Como Aplicar na sua Empresa. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/autoavaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 29 set. 2022
- RUNRUN.IT, T. Qual o papel do gestor e como superar os principais desafios de um líder: Disponível em: <<https://blog.runrun.it/papel-do-gestor/#a>> Acesso em: <04 nov. 2022>

## ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.



### **DIRETORIA OAMA GESTÃO - 2022-2024**

Diretora Executiva: Ana Maria Lima

Vice-Dir. Executiva: Laize Reis Lopes

Secretária: Lourdes Oliveira Barbosa

Tesoureiro: Cleiton Oliveira Barbosa

Conselho Fiscal:

Maria Arlindo do Couto

Geni de Souza Silva

Selma Maria de Carvalho Lopes

Conselho de administração:

Padre Samuel de Faria Gâmbaro

Joaquim Menino da Silva Neto

Maristela Lopes Silva Réus

Luciano de Souza Carvalho

Rosana Couto

Alexandre Peçanha F. Santos Júnior

Vanda de Souza Oliveira

Paulo Afonso Moreira





### Anexo 3- Espelho folha de Pagamento

Empregado	Salário	Dependentes	Insalubridade	H. Extra	Ad. Noturno	DSR	Salário Bruto	INSS	BC IR	Aliq IR	IR	Salário Líquido	FGTS
Cuidador de Idosos	R\$ 1.394,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 327,28	R\$ 0,00	R\$ 1.963,68	R\$ 158,55	R\$ 1.425,95	0	0	R\$ 1.805,13	R\$ 157,09
Tecnico Enfermagem	R\$ 1.543,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 324,00	R\$ 0,00	R\$ 2.109,40	R\$ 171,66	R\$ 1.937,74	7%		R\$ 1.937,74	R\$ 168,75
Enfermeiro	R\$ 3.350,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.592,40	R\$ 340,08	R\$ 3.062,73	15%	R\$ 104,61	R\$ 3.147,71	R\$ 287,32
Faxineira	R\$ 1.394,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.636,40	R\$ 129,09	R\$ 1.507,31	0	0	R\$ 1.507,31	R\$ 130,91
Cozinheiro	R\$ 1.394,00	0	R\$ 242,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.636,40	R\$ 129,09	R\$ 1.507,31	0	0		R\$ 130,91
					R\$ 651,28		R\$ 10.938,28					R\$ -	R\$ 874,98