



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO

OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

<YNNER TREINAMENTOS>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO

OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

<YNNER TREINAMENTOS>

MÓDULO DE GESTÃO DE CARREIRA

CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS –
PROF^a JULIANA MARQUES BORSARI

ESTUDANTES:

Gabriella Pavan, RA 1012022100568

João Pedro Leal Trentin, RA 1012022100577

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	6
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	6
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	9
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	14
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	14
3.2.2 DEVOLUTIVA DE PROCESSO SELETIVO	17
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: GERENCIANDO SUA CARREIRA	20
3.3.1 GERENCIANDO SUA CARREIRA	20
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	21
4. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	27

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste Projeto Integrado é compreender e escrever a respeito do plano de cargos e salários da empresa Ynner, buscando entender sua estrutura, as funções, atribuições e responsabilidades de cada cargo, além das especificações salariais.

Com isso, a nossa finalidade é auxiliar a organização no desenvolvimento da motivação e do engajamento dos colaboradores, além de aprimorar o seu employer branding – conceito que diz respeito à construção de uma marca empregadora que procura fixar uma identidade capaz de atrair e reter talentos, estabelecendo a empresa como um lugar em que as pessoas desejam trabalhar.

Por conseguinte, a busca e aquisição por novos talentos, além da retenção daqueles que já fazem parte do quadro de colaboradores, será facilitada.

“Tornou-se essencial o posicionamento da área de Recursos Humanos frente a essa questão. Foi, então, que surgiram muitos programas para atrair e reter talentos, ou pessoas chave para a empresa. Entre os inúmeros programas para esse fim, os sistemas de remuneração tornaram-se extremamente importantes e tiveram que ser repensados em todas as suas formas. As empresas que não se preocuparam com isso passaram a competir em desvantagem com as demais.” (FRANCO, 2011, p. 14).

Conjuntamente, estudaremos seu processo de recrutamento e seleção, que envolve diversas etapas e avalia se o candidato à vaga atende aos requisitos da função, com o propósito de coadjuvar com a empresa para que ela realize o processo da maneira mais eficaz e assertiva possível e viabilize contratações de sucesso.

“Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo”. (CHIAVENATO, 2009).

Para Martins (2007):

“A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.”

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa, que tem por razão social Ynner Treinamentos LTDA ME, fundada em agosto de 2002, está devidamente inscrita no CNPJ: 10.309.285/0001-09 e tem sua localização em Campinas - SP, com endereço na Av. José Rocha Bonfim, 214 – Cond. Praça Capital – Ed. Madri – salas 119/120 – Center Santa Genebra - CEP: 13080-650. Como classificação oficial, menciona-se o código CNAE 8599-6/04: Treinamento e Desenvolvimento Profissional.

Yuri Trafane, CEO da Ynner, quando, em 2002, sua carreira já não o incitava mais, decidiu montar o seu próprio negócio. Do outro lado, o irmão e hoje sócio, Yan Trafane, teve uma jornada semelhante. Também bem inserido no mercado, com uma carreira promissora na Bosch e atuações por diversos países Europeus, pediu demissão para viver uma experiência empreendedora na área de desenvolvimento. Nesse mesmo momento, Yuri o convidou para se juntar a ele na Ynner. Ele abriu mão do caminho seguro e preferiu embarcar na experiência empreendedora.

Hoje a Ynner já soma 20 anos de grandes vitórias, reconhecimentos e, principalmente, de histórias e pessoas que foram mudadas. Os resultados também atraíram parcerias de peso. Uma delas é a Gallup, referência global em people analytics e consultoria de performance, que, após um longo e minucioso processo seletivo, escolheu a Ynner como sua única representante no Brasil e, posteriormente, também em Portugal. Além da Gallup, a Ynner representa no país a plataforma francesa PeopleCare, que integra Assessment, e-learning e e-coaching em uma mesma ferramenta, fruto da parceria com o We'll Group, um grupo multinacional francês especialista em soluções para desenvolvimento digital de competências.

A Ynner desenvolve pessoas e contribui para que as empresas alcancem seus objetivos por meio do desenvolvimento de competências. Ela atua em quatro unidades de negócio: Treinamentos Presenciais, Treinamentos Remotos, Coaching/Mentoring e Games. Hoje a Ynner tem um índice de recompra de, aproximadamente, 90%.

Menciona-se como os seus principais concorrentes as empresas Crescimentum, Affero Lab, Fundação Dom Cabral, Enora Leaders e SBC Coaching. Seu catálogo de clientes é extenso. A Ynner atende empresas renomadas como Ifood, Nubank, Bradesco, 3M, Ambev, Bauducco, Ceratti, DHL, Estadão, Hering, Nestlé, Nivea, Natura, Mary Kay, entre outras.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários é utilizado em todos os níveis da organização e define quais as funções oferecidas, suas características e a remuneração para cada posto de trabalho. É uma ferramenta que permite à empresa oferecer critérios e remunerações alinhados às responsabilidades de cada cargo, ao comparativo de mercado e ao planejamento estratégico da organização.

Antes de aceitar uma proposta de trabalho, as pessoas consideram diversos fatores. Entre eles, o plano de cargos e salários. Como o objetivo geral é manter o quadro de colaboradores organizado, oferecendo um salário justo e compatível com o mercado, ele também estabelece critérios para que o profissional possa evoluir dentro da empresa.

Suas etapas estão descritas abaixo:

1. Descrição dos Cargos: é considerada a base de planos de cargos e salários, onde define-se as responsabilidades e os pré-requisitos dos cargos;
2. Avaliação dos Cargos: a empresa avalia o valor relativo de cada cargo, para estabelecer o equilíbrio entre o salário praticado e a sua importância para a organização. Verifica-se a posição que o cargo irá ocupar no plano de cargos e salários da instituição;
3. Pesquisa Salarial: essa etapa é muito importante, uma vez que são analisados os salários praticados pela empresa para verificar se estão acima ou abaixo aos adotados no mercado de trabalho. Portanto, é uma ferramenta de apoio que busca comparar os salários e benefícios assumidos pela empresa em relação ao mercado;

Chiavenato (2009, p. 304) afirma que

"A pesquisa salarial pode ser feita de diversas formas, através de: questionários, visitas às empresas, reuniões com especialistas em salários, telefonemas e e-mails entres especialistas em salários e aquisição de pesquisas feitas por empresas especializadas".

4. Tabela Salarial: são elaboradas as estruturas salariais da empresa, mostrando os limites mínimos e máximos que a organização irá pagar para o cargo de cada um dos funcionários. A progressão de cada indivíduo é uma função de evolução profissional;
5. Políticas Salariais: essa é a última etapa. Nela, existe a consolidação de todas as informações captadas para a criação de uma política salarial consistente e adequada para os funcionários e a empresa, que devem estar em harmonia com o perfil que se pretende atrair e reter, com a frequência que será revisada e registrada pelo negócio.

Os ganhos dos colaboradores e da empresa com a utilização do plano de cargos e salários são inúmeros. Ele colabora com a retenção de talentos, facilita o planejamento financeiro da empresa, potencializa o alcance dos resultados organizacionais, assegura igualdade de deveres e direitos entre os funcionários, coopera com o departamento pessoal na montagem da folha de pagamento, bem como desenvolve, motiva e reforça pontos fortes e aponta habilidades que podem ser desenvolvidas e estimuladas nos colaboradores.

Além disso, é um diferencial competitivo para a empresa e se apresenta como possibilidade de crescimento e satisfação para os colaboradores. Conjuntamente, evita a rotatividade do pessoal e escolhe as pessoas que se adaptam melhor à proposta da função e da empresa como um todo.

As promoções são feitas de acordo com o crescimento da Ynner e performance do colaborador, mas sem um plano de cargos e salários estruturado. Atentando para isso, a empresa pode iniciar sua elaboração com um gestor em conjunto com o setor de Recursos Humanos, que efetua um papel muito relevante nesse processo, visto que entende melhor quem são e o que querem os atuais e futuros funcionários e conseguem fazer pesquisas mais aprofundadas do mercado de trabalho.

A Ynner pode seguir as seguintes etapas para a criação e implementação do plano de cargos e salários:

1. Estruture os cargos com suas funções e responsabilidades: é fundamental realizar a identificação e o levantamento dos cargos existentes na companhia. Assim, as perguntas podem ser criadas da seguinte maneira:

- Nome;
- Cargo;
- Cargo do superior imediato;
- Quais tarefas que realiza diariamente, detalhando em separado cada uma delas;
- Quais são as decisões que podem ser tomadas sem ter de recorrer ao seu superior imediato?
- Qual é o nível de escolaridade mínimo para ocupar o cargo e realizar o serviço satisfatoriamente?

2. Entenda o perfil técnico-comportamental necessário para compor o cargo: já que os cargos estão prontos, começa a fase da descrição de cada um deles, tendo como base as informações recebidas dos funcionários. Isso demonstrará o que é feito nas respectivas funções e se deve haver alguma complementação para que fiquem claras as maneiras de trabalhar. Inclua dados específicos relacionados às competências técnicas e comportamentais indicadas para os devidos cargos, como nível de escolaridade, experiência, idiomas, entre outros;

3. Determine salários e benefícios: além das pesquisas internas e externas para definir a remuneração e os benefícios, deve-se consultar as tabelas dos sindicatos de cada categoria profissional. Outra recomendação é realizar um benchmarking com as demais empresas da mesma área e conhecer as necessidades de todos os funcionários. Ainda, é relevante que o

departamento financeiro participe do processo constantemente, para que tudo seja executado dentro das reais possibilidades da companhia.

Então, serão criadas regras objetivas para aumentos de salário e promoções conforme critérios como:

- Tempo de trabalho na instituição;
- Número de faltas;
- Feedback;
- Desempenho.

4. Crie as progressões dos cargos junto à provisão dos impactos na folha de pagamento: ter uma tabela salarial é importante por ser um instrumento gerencial, visto que nela constam as atribuições, os deveres, as funções e o provimento dos cargos;

5. Alinhe o programa com as políticas da empresa e a cultura organizacional: mantenha o arquivo do programa de políticas da empresa acessível a todos que quiserem consultá-lo, mesmo para aqueles que estão ingressando agora;

6. Divulgue o programa e estimule os colaboradores: concluído o processo, apresente a todos dentro da organização. O objetivo é fazer com que tenham uma visão clara do que foi determinado para o crescimento profissional, incluindo o progresso das competências e habilidades.

3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

A descrição dos cargos é uma documentação que informa quais são as posições ocupadas e atribuições de cada colaborador da empresa. Seu propósito consiste em esclarecer as atividades exercidas e o que se espera do profissional que ocupa determinada função.

A descrição completa e detalhada de um cargo pode coadjuvar na hora de preencher os requisitos para divulgação de uma vaga e ser um chamariz de bons currículos.

A Ynner não possui a descrição dos cargos existentes nos departamentos. Desse modo, pode seguir as seguintes etapas listadas para a sua realização:

1. Identificação: nesse campo, será inserido o nome completo do cargo. A nomenclatura deve ser adequada à empresa e também a já praticada no mercado. Inventar nomes diferentes para cargos similares pode causar confusão e estranheza;
2. Elabore uma descrição clara: para isso, evite generalizações. Use as informações mais relevantes, com a descrição do cargo detalhada. Explique bem quais tarefas serão desempenhadas e quais são as habilidades necessárias para fazer parte do cargo;
3. Indique a missão do cargo: qual é o objetivo do cargo descrito? Para que ele existe e quais são as expectativas em relação aos resultados que ele deve apresentar? É importante para o candidato saber o que será feito e o que se espera para ingressar na vaga;
4. Pense nos requisitos desejáveis: é fundamental definir os critérios obrigatórios para a vaga. Deste modo, crie uma lista com os atributos exigidos, identificando quais são as expectativas da vaga;
5. Apresente as competências técnicas: elas asseguram que o profissional tenha o conhecimento esperado para realizar as tarefas do cargo. Elas se referem, por exemplo, a:
 - Formação acadêmica;
 - Experiência anterior;
 - Habilitação para manuseio de máquinas e equipamentos.
6. Aborde as soft skills desejadas: soft skills dizem respeito a um conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano. Quanto mais elevado o cargo, mais competências comportamentais são esperadas. Alguns exemplos das mais valorizadas pelo mercado de trabalho são:

- Boa comunicação interpessoal;
- Criatividade;
- Empatia;
- Resiliência.

7. Determine o método para a coleta de dados: é importante recolher informações.

Alguns dos meios mais utilizados são:

- Observação local: a observação local é adotada para cargos cujas funções envolvem operações manuais ou tarefas simples e repetitivas;
- Questionário: é elaborado usando o preenchimento de um formulário-padrão. Embora seja uma metodologia ágil e barata, podem ocorrer vários equívocos;
- Entrevista: consiste em entrevistar um colaborador que já exerce a função que será aberta.

8. Verifique qual a necessidade particular de cada cargo: todo cargo tem sua especificidade. Alguns exemplos de particularidades do cargo são:

- Responsabilidades gerenciais;
- Dimensão das atividades;
- Certificações específicas.

Para um engenheiro de produção, a título de exemplo, é um grande diferencial ter certificações relacionadas à qualidade.

9. Garanta a atualização dos dados: a fim de se adequar com as necessidades e tendências do mercado;

10. Enuncie a cultura da empresa: um dos grandes objetivos do descritivo de cargos é, justamente, apresentar a cultura da companhia aos candidatos, com o propósito de transmitir os valores e a missão do negócio;
11. Aponte qual é a remuneração e carga horária: essas são informações fundamentais que devem constar na descrição para evitar surpresas;
12. Esclareça informações sobre benefícios: como vale-alimentação, vale-transporte, auxílio para combustível, entre outros;
13. Considere a opinião do gestor: após finalizar o descritivo da vaga a ser divulgada, o setor de RH precisa encaminhar aos gestores o documento para confirmar que todas as informações estão bem detalhadas e alinhadas às necessidades da empresa.

Os cargos vigentes na empresa Ynner são:

- Diretor Executivo: é um cargo Gerencial. Seu compromisso é com decisões importantes. Gerencia os recursos e operações gerais da organização e é o ponto central da comunicação entre o operacional e o conselho de administração;
- Coordenadora de Marketing: é um cargo Gerencial. Desenvolve e avalia estratégias de comunicação, bem como elabora e define campanhas voltadas para a promoção dos produtos e serviços;
- Coordenadora de Recursos Humanos: é um cargo Administrativo. Responsável por diversos processos que envolvem a companhia e seus colaboradores. Cuida da integração, satisfação, produtividade e continuidade dos profissionais no ambiente organizacional;
- Gerente de Vendas: é um cargo Gerencial. É responsável por motivar, treinar e dirigir a equipe de vendas, tal como participar do planejamento anual e avaliar as melhores práticas do mercado;

- Representante de Desenvolvimento de Vendas: é um cargo Administrativo. Sua função se concentra na prospecção de saída, com o objetivo de gerar um pipeline de vendas para o resto da equipe;
- Consultores de Vendas: é um cargo Operacional. Entendem as necessidades dos clientes, oferecem as melhores soluções e, com isso, aumentam os resultados da equipe de vendas;
- Gerente Financeiro: é um cargo Gerencial. Fornece relatórios financeiros e interpreta informações financeiras. Gerencia informações de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber e elabora planos para melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa;
- Estagiária de Marketing: é um cargo Administrativo. Faz pesquisas de mercado e análise do público-alvo, como também auxilia na definição de estratégias de lançamento de novos produtos;
- Organizadores de Eventos: é um cargo Operacional. Responsáveis por toda a produção de um determinado evento. São eles que cuidam do planejamento do evento, estrutura, fornecedores, atrações, programação, etc.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção busca atrair e selecionar os profissionais que têm maior afinidade com as vagas disponibilizadas pela empresa e envolve diversas etapas, sendo uma delas a entrevista, que é uma das principais, e avalia se o candidato atende aos requisitos da função e está alinhado à cultura da empresa. A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos e no modo de atuação do RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar perfis alinhados com a cultura das empresas.

O recrutamento é responsável por atrair candidatos para vagas de emprego disponíveis em uma organização. O recrutamento pode ser feito tanto para vagas que estão disponíveis em determinado momento, quanto para vagas de banco de talentos.

Uma vez que a vaga conquiste um determinado número de candidatos durante o processo de recrutamento, um ou mais candidatos serão identificados como aptos àquela posição durante a seleção. Com o objetivo de contratar a pessoa certa de forma justa e equitativa, o processo seletivo pode incluir:

- Testes;
- Vídeos;
- Entrevistas;
- Dinâmicas.

Assim sendo, enquanto o recrutamento é a atração de candidatos para uma vaga de emprego, a seleção está conectada à triagem e escolha dos candidatos mais apropriados para cada vaga.

Segundo uma publicação da Reachr, as empresas gastam cerca de 52,5 horas para contratar um novo profissional. Isso representa, em valores, algo em torno de R\$ 2.404,63.

Mas, quando a seleção de um talento é mal sucedida, esse valor pode ser ultrapassado. Estima-se que as organizações desperdiçam US\$ 19,8 bilhões em contratações ruins. Por essa razão, é importante ter um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, para que as chances de sucesso sejam melhores.

As etapas que envolvem o processo de recrutamento e seleção são:

- Anúncio: quando uma empresa indica a necessidade de contratar um profissional para atuar em um cargo específico;
- Confirmação de candidatura: enviada após a inscrição do candidato à vaga. Nessa etapa, a empresa fornece um feedback de confirmação de candidatura. Ainda, é possível que alguém se interesse pela vaga e inicie o cadastro, mas não finalize, deixando algumas informações incompletas. Nesse momento, a empresa comunica com um feedback de nutrição ao candidato para ajudá-lo com dúvidas;
- Triagem e testes: quando escolhe-se os melhores perfis, através da análise de currículos, fornecendo feedback positivo ou negativo;
- Convite para entrevista: com os candidatos considerados aptos de acordo com a descrição da vaga;
- Dinâmicas de grupo, provas situacionais, avaliação psicológica;
- Retorno negativo: feedback negativo;
- Retorno positivo / Contratação: feedback positivo;
- Integração: também parte importante do processo, baseia-se no acolhimento do novo funcionário na empresa e função.

A área de Recursos Humanos da Ynner anuncia a vaga nos meios digitais e seleciona os candidatos qualificados para a vaga de emprego. Em seguida, analisa-se o perfil dos interessados e a área entra em contato através do número de WhatsApp ou e-mail. Com os aprovados na triagem, o RH prepara o feedback positivo, indicando a continuidade para a próxima etapa do processo seletivo, e realiza o agendamento da entrevista com os sócios, que

são realizadas em dias diferentes, via videoconferência. Segundo dados do estudo promovido pela Employer Branding Brasil, 83% dos candidatos dizem que são mais propensos a nunca mais se candidatar a uma empresa após uma experiência negativa. Isto posto, quando precisam fornecer um feedback negativo para quem não avançou, buscam entender o candidato para proporcionar uma comunicação empática e não demoram a entrar em contato. Procuram ser transparentes, sem ser grosseiros ou ofensivos, destacam os pontos fortes e reconhecem as forças do candidato. Além disso, estão sempre abertos a escutar a outra parte.

Após eleger a pessoa mais apropriada à vaga, o RH contata a pessoa por telefone para dar a notícia através de um feedback positivo, onde comunicam que ela está alinhada com as expectativas, parabenizando-a e agradecendo-a pela disponibilidade e tempo investidos ao longo do processo seletivo para fazer parte da equipe. Em seguida, é indicada uma data e horário para a integração, onde alinhamentos de missão, valores e cultura entre empresa e funcionário ocorrem. Ademais, durante essa etapa, todas as dúvidas são sanadas, tanto sobre a empresa quanto com processos e questões burocráticas da corporação.

Algo que a empresa pode adotar na etapa de integração do candidato é a preparação de uma breve reunião de apresentação por um trabalhador da empresa ou por alguém já inserido no setor do novo colaborador, com uma mensagem de boas-vindas, para que ele desenvolva um laço de pertencimento ao grupo. Além disso, esse é o momento ideal para recebê-lo com brindes, como garrafinha, caneca, estojo, etc. com o logo da empresa.

Guimarães & Arieira (2005) assim se expressam:

“Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa”.

Conjuntamente, a empresa pode atuar com auxílio da Gupy, que é uma plataforma de recrutamento e seleção responsável por mapear o perfil dos candidatos, facilitando a identificação do profissional mais adequado. Com a ferramenta, o setor de RH pode estruturar o processo, engajar os envolvidos e ser mais assertivo na contratação.

3.2.2 DEVOLUTIVA DE PROCESSO SELETIVO

Uma das angústias dos profissionais em relação à busca de emprego é a ausência de informações. Logo, a devolutiva de um processo seletivo é fundamental, independentemente do candidato ter sido ou não o escolhido para preencher a vaga. A falta de feedback nesta situação provoca aflingimento aos candidatos, que nunca saberão se passaram ou não para a próxima fase do processo seletivo. O estudo Global Talent Trends, desenvolvido anualmente pelo LinkedIn, aponta que 94% dos candidatos gostariam de receber feedback sobre suas entrevistas, mas que apenas 41% deles já tiveram algum tipo de retorno. Além de sanar a curiosidade dos profissionais em busca de emprego, o feedback é determinante para uma empresa, dado que também influencia a maneira pela qual a organização é percebida como marca empregadora pelo mercado.

Segundo pesquisa da Measureology, onde mais de 600 candidatos foram perguntados se recomendariam a empresa dependendo do intervalo de tempo de um feedback, os resultados do NPS surpreenderam. (ANEXO I). Nota-se, portanto, que gerentes de contratação que não fornecem feedback em até sete dias estão prestes a causar danos ao employer branding (que são os atributos que a empresa tem como empregadora. Sendo assim, é a maneira que os profissionais percebem o negócio e seu ambiente de trabalho). “O feedback é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional.” (MOREIRA, 2009).

Por conseguinte, é preciso investir tempo na devolutiva, assim como foi investido na seleção para o processo. Isso garantirá credibilidade, respeito e reconhecimento. Costa (2009, p. 115), alerta:

“O momento de fornecer feedback é muito importante. Respeite o seu momento psicológico e o momento dos outros. Não tente escrever ou falar, estando fora de seu equilíbrio emocional. Você certamente transportará seu estado emocional para dentro da comunicação, o que certamente será prejudicial. Procure se recompor primeiro. O mesmo se aplica ao outro. Não tente manter uma comunicação com o outro enquanto ele estiver fora de equilíbrio emocional”.

Os tipos de Feedback são:

- Feedback construtivo: traz comentários baseados em fatos e é coerente;
- Feedback destrutivo: é aquele que apenas critica e não é objetivo. Muitas vezes colocado de maneira invasiva ou ofensiva;
- Feedback positivo: aplicado quando o candidato avança de fase ou é aprovado pela empresa, o modelo de feedback positivo é aquele que foca no reconhecimento do mérito das ações realizadas pelo profissional. Mesmo que não tenha sido aprovado, o feedback nas demais etapas é importante, já que servirá de incentivo para que o profissional se inscreva em outras oportunidades do negócio;
- Feedback negativo: nesse caso, a comunicação deve ser feita de maneira transparente, mas jamais de forma grosseira. A finalidade é apontar atitudes técnicas ou comportamentais que não estão alinhadas com o que a empresa espera. Geralmente é usado para indicar que o candidato não avançou para a próxima etapa do processo seletivo ou ao final deste, quando outro candidato foi o escolhido.

Algumas dicas são indispensáveis para que uma devolutiva seja desempenhada da maneira correta. “Antes de fornecer um feedback é importante que o gestor esteja atento aos seguintes aspectos: imparcialidade, aplicabilidade, especificidade, oportunidade e diretividade”. (COSTA, 2009, p. 144).

- Dê feedback em todas as etapas: ao se candidatar para uma vaga, a pessoa tem a expectativa de receber um posicionamento, mesmo que este seja na etapa de triagem de currículo;
- Seja pessoal: é importante levar em consideração que você está lidando com outro ser humano. Diante disso, evite ser genérico. As mensagens automáticas não são recomendadas, porque geram um sentimento enorme de frustração e falta de cuidado;
- Seja breve, mas cuidadoso: comunique a decisão da empresa, explique os motivos e agradeça pela participação do candidato. Além disso, não estenda ou desvie o assunto,

mas tenha cuidado para não parecer desinteressado no que a pessoa talvez tenha a dizer;

- Nunca negue feedback a um candidato.

A Ynner é uma empresa que se preocupa em fornecer uma devolutiva adequada para os seus candidatos durante o processo seletivo, cumprindo todas as dicas acima listadas e estudando sobre o assunto. A área de Recursos Humanos participa frequentemente de Treinamentos com temáticas como: “A Importância do Feedback”, “Como Fornecer um Feedback”, “Como dar Feedback Negativo”, “Feedback no Processo de Recrutamento e Seleção e seu impacto”. Além disso, trabalha em conjunto com a Gallup, a empresa líder mundial em informações e insights sobre atitudes e hábitos de diversos perfis de indivíduos, mantendo-se atualizada com informações que ela divulga sobre o assunto. Uma ferramenta que pode ser utilizada para auxiliá-la ainda mais no processo é a AssessFirst, que ajuda a determinar quem são, do que são capazes, o que motiva e como se comportam os seus candidatos. Além disso, contratar um profissional da área de psicologia e especialista no assunto é importante para a análise do comportamento e perfil das pessoas.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: GERENCIANDO SUA CARREIRA

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEOP.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

3.3.1 GERENCIANDO SUA CARREIRA

O autoconhecimento é uma das competências profissionais que permite facilitar as decisões relacionadas à carreira, portanto, a vantagem competitiva no mercado de trabalho decorre da quantidade de conhecimento pessoal. Dessa forma, quanto maior o autoconhecimento, melhor delimitado o perfil comportamental. Além disso, a identificação de crenças limitantes e a conquista de um propósito de vida também são parte do processo de autoconhecimento e possibilitam o planejamento da carreira baseado em aspectos como: interesses, especialização, contribuição e remuneração. Nesse contexto, e diante de um mercado de trabalho progressivamente mais exigente e competitivo, importa conhecer e saber destacar fatores de sucesso que viabilizam destaque ao profissional, tais como: a maneira de se comportar; a estratégia para desenvolver bons comportamentos; as redes de relacionamento que podem se transformar em oportunidades por meio de indicações; os aconselhamentos sobre carreira com a ajuda de mentores; e o aprendizado de idiomas. No entanto, ainda que todo contato pessoal seja de extrema importância, o currículo é a primeira impressão analisada sobre o profissional. Logo, um bom currículo deve conter informações essenciais como identificação, objetivo, formação acadêmica, experiência, idiomas, formação complementar, e deve ser adaptado e adequado de acordo com a vaga e empresa. Finalmente, a entrevista de trabalho é consequência de um perfil de interesse e destaque, por esse motivo exige preparo tanto em relação a vaga, empresa e habilidades exigidas, quanto ao local, horário, aparência, pontualidade, precauções e postura, pois, ser lembrado positivamente pode viabilizar o surgimento de novas oportunidades no mercado de trabalho.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Elaboramos e anexamos ao final deste documento uma apresentação contendo dicas de como uma pessoa pode ter sucesso na gestão da sua carreira profissional, a fim de contribuir com a sua evolução e sucesso em sua área de atuação.

4. CONCLUSÃO

O processo de recrutamento e seleção apresenta uma enorme importância para os resultados de uma empresa e, se bem executado, gera um impacto positivo e diminui as chances do funcionário deixar a organização para encontrar outro emprego. Chiavenato (1999) menciona que “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”. A empresa busca alcançar os profissionais certos para fazer o negócio crescer e se desenvolver, pois entende que, do contrário, a competitividade pode ficar ameaçada, assim como a convivência harmônica das equipes. A ferramenta Gupy é uma opção a ser incluída pela empresa na atuação, visto que, com a ferramenta, o setor de RH pode estruturar o processo, engajar os envolvidos e ser mais assertivo na contratação.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta que proporciona segurança aos profissionais, beneficiando a retenção de talentos e a redução de custos. À vista disso, é crucial que a Ynner desenvolva esse documento, a fim de organizar o planejamento financeiro, ter as funções claras e bem definidas, aumentar a motivação e produtividade da equipe e atrair novos talentos para a empresa. Para isso, é fundamental que cumpra algumas etapas, estruturando os cargos com suas funções e responsabilidades, entendendo o perfil técnico-comportamental necessário para compor o cargo, determinando salários e benefícios, criando as progressões dos cargos junto à provisão dos impactos na folha de pagamento, alinhando o programa com as políticas da empresa e a cultura organizacional, divulgando o programa e estimulando os colaboradores.

A participação da área de Recursos Humanos em treinamentos de Feedback e sua constante atualização sobre o assunto favorece a devolutiva no processo seletivo e evidencia o cuidado com a experiência dos participantes. Sabendo que uma marca empregadora consolidada será sempre o objeto de desejo dos talentos mais requisitados do mercado, a empresa evidencia a sua preocupação com o processo, garantindo que mesmo aquele candidato que não foi selecionado possa se preparar melhor e participar de uma nova

oportunidade no futuro, além de ter uma experiência de autoconhecimento. O AssessFirst é uma ferramenta que ajuda a determinar quem são, do que são capazes, o que motiva e como se comportam os seus candidatos e pode ser adotada pela empresa, para contribuir ainda mais com o processo de devolutiva.

REFERÊNCIAS

A importância de uma devolutiva para seus candidatos. Disponível em:

<<https://blog.compleo.com.br/a-importancia-de-uma-devolutiva-para-seus-candidatos/>>.

Acesso em: 22 de agosto 2022.

As atribuições de um bom gerente de vendas. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-atribuicoes-de-um-bom-gerente-de-vendas/>>. Acesso em: 22 de agosto 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

Como conseguir um emprego e as habilidades de que você precisa. Disponível em:

<<https://actavox.com.br/sdr-representante-desenvolvimento-vendas/>>. Acesso em: 11 de setembro 2022.

Como dar um feedback para um candidato: veja 8 modelos. Disponível em:

<<https://www.gupy.io/blog/modelo-feedback-candidato>>. Acesso em: 23 de agosto 2022.

Como montar um plano de cargos e salários? Guia Completo!. Disponível em:

<<https://www.floowmer.com.br/conteudo/plano-de-cargos-e-salarios/>>. Acesso em: 19 de setembro 2022.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. Desenvolvimento de Equipes. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

Descrição do trabalho: Gerente Financeiro. Disponível em:

<<https://resources.workable.com/pt-br/gerente-financeiro-descricao-do-trabalho>>. Acesso em: 13 de setembro 2022.

Guia prático de como implementar um plano de cargos e salários!. Disponível em:

<<https://blog.convenia.com.br/plano-de-cargos-e-salarios-2/>>. Acesso em: 13 de setembro 2022.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

MARTINS, Jaime. Recursos Humanos. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 21out.2012.

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança. Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

Plano de cargos e salários: o que é, importância e como fazer. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/plano-de-cargos-e-salarios>>. Acesso em: 6 de setembro 2022.

Plano de cargos e salários: o que é, qual a importância e como implementar?. Disponível em: <https://impulse.net.br/plano-de-cargos-e-salarios/>>. Acesso em: 6 de setembro 2022.

Plano de cargos e salários: o que é, vantagens e como implementar. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-cargos-e-salarios-2/>>. Acesso em: 11 de setembro 2022.

Por que dar feedback para candidatos no processo seletivo. Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/dar-feedback-para-candidatos/>>. Acesso em: 22 de agosto 2022.

Por que é importante dar feedback do processo seletivo?. Disponível em: <https://www.gruposeres.com.br/por-que-e-importante-dar-feedback-do-processo-seletivo/>>. Acesso em: 23 de agosto 2022.

Processo seletivo: quais as etapas de um processo seletivo. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/processo-seletivo-quais-as-etapas-de-um-processo-seletivo>> . Acesso em: 29 de agosto 2022.

RANUZZI, Mayara de Alcântara. Desenvolvimento profissional através do feedback. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2013.

Recrutamento e seleção: o que é, processos e técnicas. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/recrutamento-e-selecao#:~:text=Recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20o,alinhado%20%C3%A0%20cultura%20da%20empresa.>>. Acesso em: 29 de agosto 2022.

Retorno de processo seletivo: a importância de oferecer devolutivas a todos os candidatos. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/retorno-de-processo-seletivo-importancia-de-oferecer-d-evolutivas-a-todos-os-candidatos/>>. Acesso em: 29 de agosto 2022.

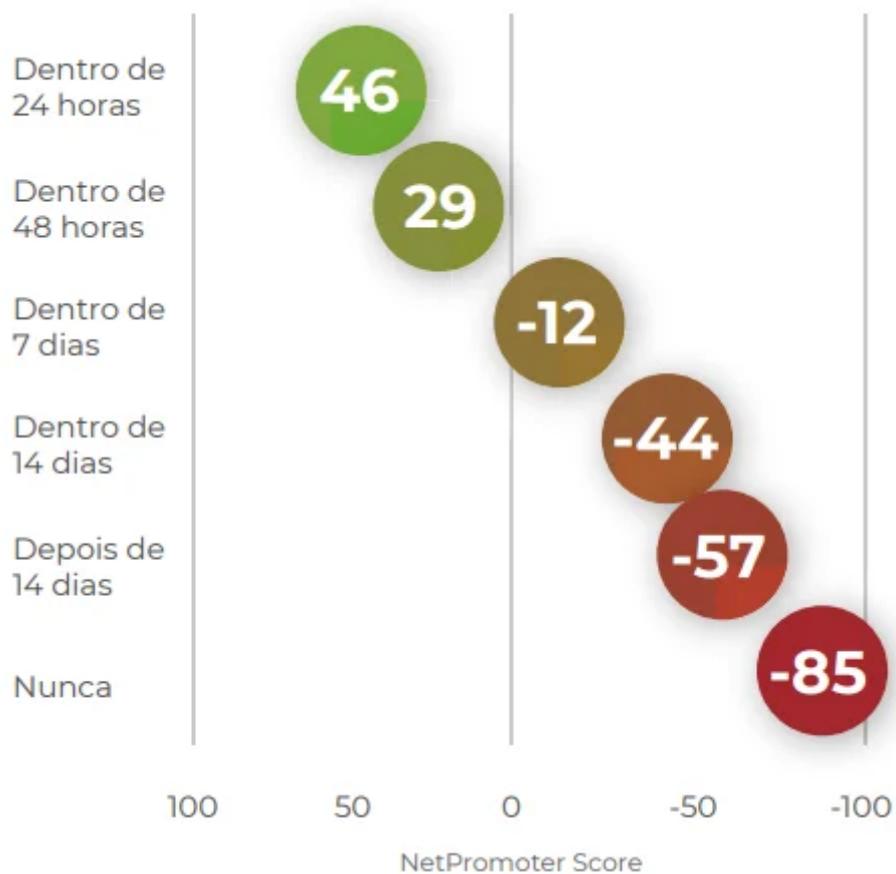
ROBBINS, Stephen. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. In: Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 394-423. _____ . Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

15 dicas para fazer uma descrição de cargos eficiente. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/descricao-de-cargos/>>. Acesso em: 19 de setembro 2022.

6 Ferramentas de recrutamento e seleção para seu RH. Disponível em:
<<https://blog.b2bstack.com.br/6-ferramentas-para-recrutamento-e-selecao-para-seu-rh/>>.
Acesso em: 6 de setembro 2022.

ANEXOS

ANEXO I





CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA:

GERENCIANDO SUA CARREIRA

GABRIELLA PAVAN - RA 1012022100568

JOÃO PEDRO LEAL TRENTIN - RA 1012022100577

UNifeob



GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL

Gestão da carreira profissional é um processo que envolve ações de planejamento que visam o desenvolvimento profissional de médio a longo prazo, o qual está de acordo com as diretrizes de uma empresa e/ou dos anseios do próprio indivíduo. Portanto, se refere a um conjunto de práticas que têm como objetivo a estruturação de um caminho para guiar a trajetória profissional de alguém.

Trata-se do percurso que o indivíduo precisa percorrer para alcançar as melhores oportunidades e ter sucesso, podendo investir em conhecimentos, habilidades, especializações e demais atributos para se diferenciar no ramo de atuação.



GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL

A possibilidade de crescer profissionalmente é um atrativo enorme no processo de captação e retenção de talentos.

No que concerne a gestão de carreira no âmbito empresarial, essa elabora atividades com o intuito de alinhar a capacidade dos colaboradores com as necessidades da organização. A título de exemplo, há empresas que formam seus próprios líderes, os quais serão capazes de gerir equipes específicas.



É fundamental desenvolver as competências necessárias para atingir o nível desejado de evolução profissional. Veja quais são essas competências:

/// Competências técnicas:

Podem ser trabalhadas por meio de cursos de capacitação ou workshops, por exemplo, e incluem a capacidade de redigir textos de qualidade, planejar projetos, operar sistemas, etc.

/// Competências comportamentais:

As competências comportamentais se desenvolvem por meio da experiência profissional. Um exemplo muito comum é a capacidade de trabalhar em equipe.





DICAS PARA TER SUCESSO NA GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL



1. Planeje sua carreira:

Em primeiro lugar, é preciso definir seu objetivo profissional e metas em curto, médio e longo prazo. Idealize um caminho para que você consiga alcançar seus objetivos. E não se esqueça de considerar as suas prioridades e valores de vida.

2. Tenha paciência para lidar com os altos e baixos:

Mesmo os profissionais mais bem-sucedidos vivem momentos de baixa ao longo de suas trajetórias. Desse modo, é crucial que você aprenda a lidar não só com os sucessos, mas também com os fracassos.

Quando se deparar com situações difíceis, busque não deixar o desânimo fazer você desistir dos seus objetivos. Foque sempre nas soluções e procure aprender com as falhas.



DICAS PARA TER SUCESSO NA GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL



3. Valorize a sua rede de contatos:

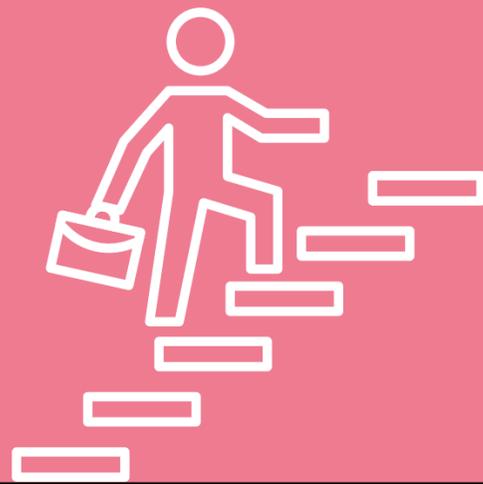
O networking é crucial para a carreira profissional. Networking é a ação de trabalhar sua rede de contatos, trocando informações relevantes com base na colaboração e ajuda mútua.

Isso colaborará para o seu desenvolvimento, já que as trocas de informações e experiências também são fontes de aprendizado.

4. Escolha uma área de atuação que tenha a ver com você:

O trabalho pode ser prazeroso quando você atua com o que gosta. Determinando as áreas que estão dentro das suas habilidades e interesses pessoais, muito provavelmente você se dará bem na profissão.

À vista disso, é importante que você escolha uma carreira que esteja ligada aos seus interesses.



MAIS ALGUMAS DICAS:

Invista no seu desenvolvimento contínuo:

A sua preparação para o mercado não deve acabar na graduação. Os melhores profissionais são aqueles que nunca param de estudar. Assim, conseguem estar em constante desenvolvimento por meio de cursos, leituras, eventos da área, entre outros.

O desenvolvimento traz inúmeros benefícios para a carreira, como a evolução dentro de uma empresa, novas ofertas de emprego e reconhecimento da capacidade.

Busque o autoconhecimento:

O autoconhecimento ajudará você a elaborar metas e planos para uma carreira de sucesso.

E o primeiro passo para se conhecer melhor é fazer uma análise sincera e objetiva das suas características, pois isso indicará quais habilidades devem ser desenvolvidas.



Empatia



Sociabilidade



Resiliência

A Inteligência Emocional também é importante para manter a alta performance, contribuindo para o sucesso na carreira profissional. Veja alguns de seus componentes:



Autocontrole



Autoconhecimento

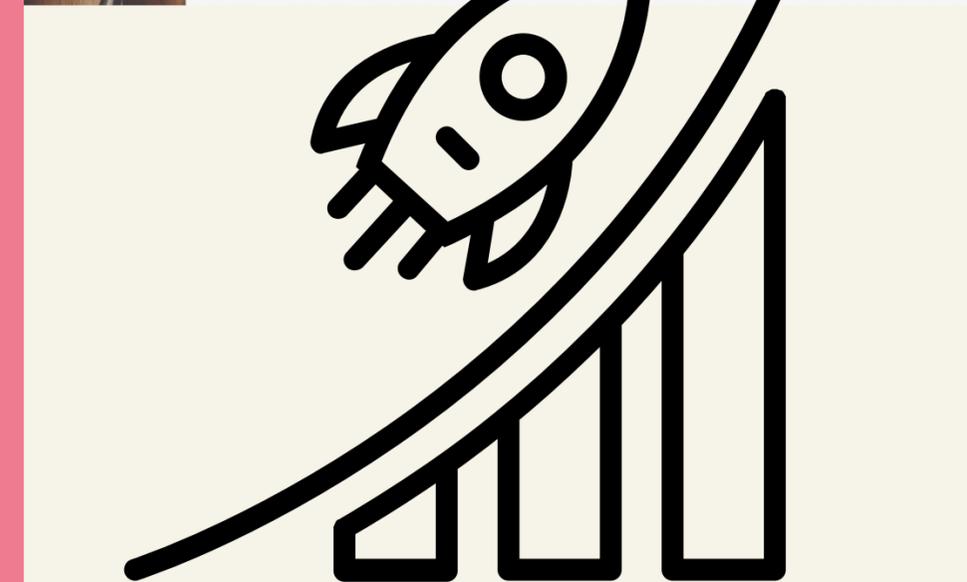


Trabalho em Equipe

Ter um currículo bem estruturado é importante para destacar suas habilidades e auxiliar na sua carreira.

Veja algumas dicas para construir um bom currículo:

- Evite erros de Português;
- Mantenha os dados pessoais atualizados;
- Não utilize informações falsas;
- Destaque as suas principais experiências.



Referências

GESTÃO PESSOAL DE CARREIRA: O QUE É E COMO FAZER DE FORMA ESTRATÉGICA? Disponível em: <<https://procenge.com.br/blog/gestao-pessoal-de-carreira-o-que-e-e-como-fazer-de-forma-estrategica/>>. Acesso em: 22 de agosto de 2022.

O que é Gestão de Carreira? Saiba mais sobre esse conceito. Disponível em: <<https://labfinprovarfia.com.br/blog/o-que-e-gestao-de-carreira-saiba-mais-sobre-esse-conceito/>>. Acesso em: 24 de agosto de 2022.

O que é gestão de carreira e qual a sua importância para o desenvolvimento profissional. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/gestao-de-carreira/>>. Acesso em: 24 de agosto de 2022.

8 dicas para ter uma carreira profissional bem sucedida. Disponível em: <<https://unileao.edu.br/blog/carreira-profissional/>>. Acesso em: 24 de agosto de 2022.

