

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

Recursos Humanos

Planejamento e Desenvolvimento

<BOLACHAS E BISCOITOS SABOR MINEIRO>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

Módulo 05 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Roberta da Silveira

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Morais Doval

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

Alunas:

Aluna: Ana Carolina Silva Benício, RA 15002783

Aluna: Daiana Cristina Ramos, RA 15000943

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	05
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	07
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	07
3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	14
3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	19
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	24
3.5 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	35
4 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
ANEXOS	44

1. INTRODUÇÃO

Este projeto interdisciplinar consiste em realizar um diagnóstico organizacional e propor de intervenções acerca dos mesmos, destinado a Empresa Bolachas e Biscoitos Sabor Mineiro. Propor ainda a prestação de serviços de Recrutamento e Seleção, através de Consultoria Organizacional em Recursos Humanos, que se constitui na atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca desta especialidade. Com base no conhecimento adquirido através das disciplinas de Avaliação de Desempenho, Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, Treinamento e Desenvolvimento, Seleção e Retenção de Talentos Cargos e Salários e Plano de Carreira, mostraremos como pode ser possível estabelecer e alinhar os procedimentos próprios do processo de Recrutamento e Seleção, para melhor atender às necessidades da Empresa e posteriormente obter resultados satisfatórios.

A escolha da empresa deve-se a facilidade de acesso a todos os procedimentos de seleção e recrutamento, já que contamos com uma colaboradora que ajuda diretamente cada etapa.

A Sabor Mineiro possui a necessidade de recrutar, selecionar, administrar e cuidar do seu capital humano por trabalhar constantemente com pessoas, sendo elas o recurso para trazer lucros. Se a empresa não medir esforços no que faz de melhor, será uma estratégia contratar serviços para gestão dos recursos humanos, com uma consultoria consolidada, visando um crescimento contínuo.

A importância de um diagnóstico organizacional está em identificar não só problemas, mas também potencial, com o propósito de levantar todas as características: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, traçando um plano de ação para manter o potencial ou para melhoria das dificuldades, otimizando assim os processos organizacionais.

No Planejamento de Recursos Humanos tratamos de antecipar quais as aptidões, habilidades e talentos necessários para a realização de uma ação organizacional futura, procurando atingir objetivos organizacionais, e este planejamento depende, de modo geral, da necessidade da organização quanto aos seus recursos humanos; da rotatividade de pessoal; entre outros.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

HISTÓRICO

A Sabor Mineiro é uma indústria de biscoitos amanteigados, especializada em oferecer para grandes e pequenos distribuidores, com uma indústria moderna e modelo, temos um parque industrial que nos possibilita produzir mais de 100 toneladas de biscoitos amanteigados por semana.

Uma necessidade básica que a Sabor Mineiro pretende suprir é a distribuição competente! Basicamente estabelecendo um princípio fundamental que é o compromisso com três pilares; qualidade, honestidade e prazo de entrega. Para 2017, a Sabor Mineiro estima aumentar sua produção em 25%, para isso adquiriu equipamento, melhorou sua linha de montagem na embalagem, isso na parte estrutural.

Preparando a parte de produtividade, a Sabor Mineiro conta abaixo com um planejamento de Marketing para esse aumento nas vendas, o qual já está preparado.

A Sabor Mineiro começou a funcionar em 15 de agosto de 2012, com uma pequena produção em uma cozinha e duas pessoas trabalhando, com um capital inicial estimado em R\$ 3.000,00, após cinco anos de atividade, hoje contamos com mais de 120 colaboradores diretos, e mais de 30 indiretos, três unidades fabris, uma frota de sete caminhões e uma área total de mais de 15 mil metros de construção.

A organização para a qual fornecemos atualmente:

- Goulart Alimentos

Localizada na cidade Ribeirão Preto - SP

Os recursos financeiros da companhia provêm de rendimento pessoal dos empresários e das receitas geradas pelas vendas, recursos esses que estão sendo investidos para expansão do estoque e para publicidade.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO

A Sabor Mineiro oferece biscoitos amanteigados de fabricação industrial em uma grande variedade de sabores e formatos. Esses biscoitos são feitos em máquinas automáticas, em um processo que passa desde o processo de massar, pingar, assar, rechear, pesar, rotular e embalar.

DESCRIÇÃO DO LOCAL

A Sabor Mineiro está localizada com sua unidade 1 a Avenida Perimetral Vereador Antônio de Lima, 200, Jardim do Trevo, CEP 37795-000, Andradas, MG, com 10 mil metros, unidade 2 à Rua dos Barros, 409, Jardim Santa Bárbara, CEP 37795-000, Andradas – MG, com 1.200 metros, unidade 3 à Rua Onze, 348, Jardim Mirante, CEP 37795-000, Andradas – MG, com 1.500 metros. Além das unidades fabris, contamos também com uma distribuidora própria na cidade de Cotia, na grande São Paulo, denominada Ramos & Ramos Alimentos.

A Sabor Mineiro atualmente está localizada em um ponto estratégico, a 200 metros do trevo principal da cidade, com fácil escoamento de sua produção e também para a carga e descarga de matéria prima.

3. PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

É definida com uma análise sistemática do desempenho de cada profissional da empresa, em função das tarefas que desempenha, das metas que possui, das atitudes que são esperadas e dos resultados a serem alcançados, além do seu potencial de desenvolvimento.

Para isso, a avaliação de desempenho por competências verifica o desempenho do profissional, relacionando-o com as competências ideais para o desempenho de sua função e para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Vemos que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional deve possuir, de acordo com a atividade.

É um processo que avalia principalmente qual é a contribuição de cada colaborador para a organização, assim como a qualidade da execução das responsabilidades, destacando os pontos fortes e fracos e o potencial de cada colaborador. Esses dados são relacionados com os objetivos e metas organizacionais, possibilitando que seja construído, junto com a pessoa avaliada, um plano de desenvolvimento.

O processo auxilia também a identificar os talentos da organização e a otimizar o seu potencial, bem como possibilita a identificação de problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis deficiências de treinamento e desenvolvimento de profissionais. Conseqüentemente procura-se implantar estratégias de mudança individuais e empresariais por meio de programas promovam o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Na avaliação de desempenho por competências, o colaborador tem um papel ativo na sua avaliação e no seu desenvolvimento, uma vez que participa da avaliação, ajudando a definir seus pontos fortes e fracos, bem como seu potencial. Em virtude disso, adquire maior compromisso com o seu desenvolvimento, pois participa do processo de definição de suas próprias metas e objetivos. O papel do gestor é de auxiliar

o colaborador a relacionar o seu desempenho, o seu potencial e objetivos às necessidades e à realidade da empresa, traçando com ele um plano de desenvolvimento.

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A avaliação de desempenho por competências é importante, pois é uma ferramenta que aumenta o estímulo e a motivação para trabalhar. A avaliação de desempenho por competências possibilita à empresa ter conhecimento de como seus profissionais desempenham as atividades, além de obter maior noção de suas potencialidades.

Essa ainda é uma importante ferramenta da gestão de desenvolvimento, ao passo que proporciona um olhar sistemático, a fim permitir estabelecer práticas salariais, promoções e transferências, comunicando aos colaboradores sobre seu desempenho nas atividades do trabalho, abrindo margem para se poder sugerir mudanças necessárias, tanto no âmbito do comportamento e das atitudes, quanto nas habilidades ou nos conhecimentos.

O gerenciamento baseado em competências permite identificar as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, além das lacunas na qualificação do funcionário para tarefas específicas, fornecendo recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado de tal abordagem é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos na medida em que estão alinhados com os objetivos organizacionais, o que representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

As principais razões pelas quais a nossa organização está preocupada em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

- Proporcionar uma avaliação sistemática para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e demissões;
- Comunicar aos colaboradores como estão se saindo no trabalho e sugerindo quais as mudanças necessárias, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos;
- São utilizadas pelas lideranças como base para fornecer feedback aos seus colaboradores a respeito do seu desempenho.
- Portanto, constitui-se em uma ferramenta não apenas relevante, mas diferencial na empresa.

SITUAÇÕES QUE DEMANDAM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.

- Implantação de um modelo de gestão por competências;
- Avaliar o desempenho dos colaboradores;
- Ter clareza de quais são as dificuldades da equipe, permitindo mais assertividade nos treinamentos;
- Valorizar e motivar a equipe de acordo com o seu desempenho;
- Ter um sistema de reconhecimento e de valorização justo e coerente;
- Oferecer fundamentos para um sistema de remuneração variável;
- Conhecer as dificuldades e potencialidades de cada colaborador;
- Elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual e Organizacional;
- Aumentar a produtividade.

RESULTADOS ESPERADOS

- Buscar um quadro de profissionais mais talentosos e mais produtivos, o que representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e de autogestão por parte dos profissionais;
- Melhorar o desempenho, como um processo facilitador do autoconhecimento, autocrítica e melhoria contínua dos funcionários;
- Auxiliar em outros processos da empresa, tais como: planejamento de carreira, recrutamento interno, relocalizações e demanda para treinamento;
- Ter um instrumento que fundamente um programa de remuneração variável;
- Aumentar a motivação dos profissionais;
- Ter um maior conhecimento dos colaboradores.

AVALIAÇÃO EM GRAUS DOS COLABORADORES

A avaliação de colaboradores há muitas vantagens pois detecta e encontra problemas e pessoas com características que podem ser utilizadas em outros departamentos com atividades e funções que não condiz com sua capacidade, e assim detectando pequenos desvios e perdas na produção e na qualidade.

Como funciona o sistema de avaliação na Sabor Mineiro:

- A avaliação em que se busca um amplo leque de opiniões sobre o funcionário.
- Todos os colaboradores respondem perguntas sobre todos os outros e, às vezes, até de fornecedores e clientes.

- Os colaboradores recebem o feedback do que os outros (de forma consolidada) acham dele.
- O colaborador forma um perfil de como é visto pelo grupo, suas qualidades e defeitos.
- Cria-se um sentimento de busca da melhoria.
- A liderança pode alinhar com ele um programa de aprimoramento, com metas e providências a serem tomadas.
- Quanto mais opiniões, mais acurada a avaliação.
- O objetivo é levar à melhoria contínua do desempenho do colaborador.

Existem três módulos de avaliação, Exemplos:

1ª Módulo enxuto com 3 alternativas para respostas, as quais podem ser assinaladas: Nunca, Às Vezes ou Sempre para cada uma das perguntas sobre os temas assinalados:

- 1.Pro atividade - O colaborador apresenta iniciativa?
2. Interesse - O funcionário é dedicado em suas tarefas e busca atingir as metas de vendas?
- 3.Organização - O funcionário é organizado em suas atividades?
- 4.Flexibilidade - O colaborador consegue se adaptar a novas situações e clientes?
- 5.Sociabilidade - O funcionário interage bem com seus colegas de trabalho?
- 6.Liderança - O colaborador mostra aptidões para ser líder?
- 7.Vocação - O funcionário tem o talento necessário para o que faz?
- 8.Disponibilidade - O colaborador está sempre pronto a colaborar?
- 9.Eficiência - O funcionário apresenta os resultados esperados de seu trabalho?
- 10.Trabalho em equipe - O funcionário tem o hábito de colaborar com os demais membros da empresa?
- 11.Ética - O funcionário tem um comportamento ético?

Apesar de curto e bem objetivo, a vantagem deste módulo de avaliação é a rapidez e a agilidade em ser respondido.

A avaliação desperta o desejo de ser bem visto por todos na empresa.

2ª Módulo direto com 5 alternativas para resposta

Esta modalidade de avaliação de desempenho não apresenta o tema tratado, indo direto para a lista de perguntas às quais se deve assinalar uma das 5 alternativas:

Nunca, Pouco, Algumas Vezes, Muito, Quase Sempre.

1. É relutante em aceitar as decisões acordadas pelo grupo?
2. Ao resolver as dificuldades do dia a dia sabe expor suas necessidades e fazer perguntas que o auxiliem?
3. Aceita opiniões divergentes da sua com facilidade e respeito?
4. É um exemplo para todos ao defender os valores da empresa?
5. Se empenha para que os resultados do grupo sejam os melhores possíveis?
6. É autoconfiante?
7. Demonstra autonomia para decidir?
8. Sabe administrar o tempo para superar seus desafios?
9. Sabe se comunicar de forma clara e coesa?
10. Utiliza técnicas administrativas para melhorar o ambiente e a colaboração no trabalho?
11. Procura auxiliar na redução de despesas e desperdícios?
12. Encara as necessidades da organização como mais importantes que as necessidades pessoais?
13. Está disposto a aceitar riscos?
14. Desiste com facilidade ao primeiro sinal de dificuldade?
15. Sabe usar a tecnologia e os recursos da empresa em prol da produtividade de seu trabalho?

Este questionário é um pouco mais duro e engessado, mas tem ênfase mais voltado para trabalhos onde a ética e o comprometimento da equipe são muito importantes.

Uma avaliação com 5 opções de alternativas de resposta pode ser mais precisa.

3ª Módulo complexo com 3 alternativas

Neste modelo de avaliação de desempenho são feitas 2 perguntas por característica com possibilidade de 3 alternativas de resposta: Nunca, Algumas Vezes, Sempre.

1. Liderança - Consegue influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos propostos?

Entende a diversidade de personalidades e consegue despertar o melhor de cada uma?

2. Integridade Moral - Trabalha de forma ética

Busca a imparcialidade e a justiça quando há desavença de opiniões?

3. Versatilidade - Motiva as pessoas da equipe que faz parte a buscarem soluções para os problemas de seus departamentos?

Não foge de novas responsabilidades e enfrenta as dificuldades com criatividade?

4. Relacionamento - Sabe unir os colaboradores na busca do verdadeiro trabalho em equipe?

Procura conciliar as opiniões e aproximar as pessoas quando ocorrem conflitos?

5. Olhar Sistêmico - enxerga necessidades de soluções para problemas de clientes e da empresa e solicita auxílio dos líderes?

Percebe a importância de se conectar com os outros departamentos da organização para cumprir suas tarefas?

6. Trabalho em Equipe - Busca o diálogo e a troca de opiniões no grupo para que todos encontrem juntos a melhor solução?

Consegue trabalhar em grupo sem causar conflitos e estimulando a participação coletiva?

7. Responsabilidade - Cumpre seus prazos e busca atingir seus objetivos ao desempenhar seu trabalho?

Procura alcançar altos níveis de qualidade conforme o padrão estabelecido pela empresa?

8. Comunicação - Passa as informações necessárias para seu grupo de trabalho?

Comunica-se com lealdade, sem esconder fatos ou omitir informações?

9. Foco em resultados - Engaja o grupo em busca de atingir os objetivos?

Direciona seus esforços para atingir os objetivos da empresa?

10. Organização - Sabe definir prioridades para alocar seu tempo de forma a desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo de forma eficiente?

Sabe usar seu tempo de forma adequada?

Este método de avaliação de desempenho têm um questionário com uma pegada mais de alto desempenho e garra, indicado para equipes de vendas de mercados mais competitivos e com metas agressivas.

Como podemos perceber, os diferentes módulos de avaliação de desempenho podem detectar diferentes habilidades e características dos colaboradores. O traço comum é a coleta da opinião de todos, o que influi fortemente na credibilidade da avaliação pelo funcionário, trazendo ótimos resultados.

É claro que além dos questionários, tem também a questão de acompanhamento das funções, terapia de atividade em grupo e a própria evolução do colaborador em suas

atividades.

Com isso, conseguimos detectar mudanças de atividade, melhor rendimento e aperfeiçoamento na qualidade e produção. Colaboradores podem mudar de atividades e assim ser melhor aproveitado.

3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

A respectiva empresa em que trabalharemos no atual Projeto Interdisciplinar chamasse MAICON JONATAS RAMOS-ME ,com o CNPJ 18.843.566.0001.40, tendo o nome fantasia como Bolachas e Biscoitos Sabor Mineiro e conta com cerca de cem (100) colaboradores, todos registrados de acordo com as normas trabalhistas,e com seus direitos garantidos pela lei, assim posteriormente descreveremos todas as funções e CBOS conforme estabelecido pela lei.

PRÁTICAS TRABALHISTAS PRATICADAS PELA EMPRESA

As práticas trabalhistas adotadas pela empresa é de acordo com o SITIAL (Sindicato dos trabalhadores das indústrias de alimentação), situado na cidade de Poços de Caldas.

Toda política trabalhista aplicada na empresa e acordos com os colaboradores é passado pelo sindicato para a aprovação.

Já existe um acordo entre a empresa e seus colaboradores homologado no sindicato para a compensação de hora de trabalho para suspensão da jornada de trabalho aos sábados.

Com essa prática aplicada no processo da empresa o horário da jornada de trabalho de seus colaboradores é das 7 horas da manhã ate as 17hs da tarde de segunda a sexta-feira,e com 1 hora e 12 minutos de almoço.

Devido a empresa ter crescido muito rapidamente no mercado,a MAICON JONATAS RAMOS-ME está em processo de evolução nas práticas trabalhistas, e por ser uma empresa bastante familiar estamos conseguindo agregar aos poucos a área de recursos humanos e contabilidade dentro da própria empresa,pois tínhamos um escritório contábil que fazia toda a documentação,terceirizado,mas no mês de Novembro conseguimos ampliar com o nosso próprio escritório de contabilidade dentro da empresa,com um profissional disponível somente para a Sabor Mineiro.

Essa conquista foi de extrema importância para todos os colaboradores da empresa,e claro,para os donos. Estamos muito felizes por essa nova etapa,e pelo dono Maicon ter aceitado essa mudança tão importante para o crescimento da empresa.

Também temos uma advogada para nos orientar da melhor maneira possível em relação a melhor qualidade de trabalho para nossos colaboradores e garantir seus direitos resguardados pela lei.

Dessa maneira a programação para o pagamento do 13º salário foi estipulada em duas parcelas, sendo uma em Novembro e outra em Dezembro.

Em questão das férias, fizemos uma lista com os nomes e vencimentos do ano e nos programamos para que não saia todos de uma vez de férias prejudicando a produção da empresa. Como em fábricas de bolachas existe uma grande rotatividade de funcionários, todo mês tem alguém vencendo férias, então liberamos um ou dois por mês para não haver confusão e nem sobrecarregar nenhum de nossos colaboradores.

FUNÇÕES

AUXILIAR DE PRODUÇÃO 784205

Salário R\$ 975,00

INSS -8 % do Salário R\$ 78,00

SALÁRIO LÍQUIDO = R\$897,00

DESCRIÇÃO

Prepara materiais para alimentação de linhas de produção; organizam a área de serviço; abastecem linhas de produção; alimentam máquinas e separam materiais para reaproveitamento.

GERENTE DE VENDAS 142105

Salário R\$ 5.000,00

INSS -11 % do Salário R\$ 550,00

IRRF-CÁLCULO: $R\$5.000 - R\$550 = R\$4.450 * 22,5\% = R\$1001,25 - R\$636,14 = R\$ 365,12$

SALÁRIO LÍQUIDO= R\$ 4.084,88

DESCRIÇÃO

Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

MOTORISTA 782310

Salário R\$ 1.287,50

INSS -8 % sobre o Salário R\$ 103,00

SALÁRIO LÍQUIDO=R\$1.184,50

DESCRIÇÃO

Dirigem e manobram veículos e transportam pessoas, cargas ou valores. Realiza verificações e manutenções básicas do veículo e utilizam equipamentos e dispositivos especiais tais como sinalização sonora e luminosa, software de navegação e outros. Efetuam pagamentos e recebimentos e, no desempenho das atividades, utilizam-se de capacidades comunicativas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

VIGIA 517420

Salário R\$1.200,00 + ADICIONAL NOTURNO 20%

DESCRIÇÃO

Zelam pela guarda do patrimônio e exercem a vigilância de fábricas, armazéns, residências, estacionamentos, edifícios públicos, privados e outros estabelecimentos, percorrendo os sistematicamente e inspecionando suas dependências, para evitar incêndios, roubos, entrada de pessoas estranhas e outras anormalidades; controlam fluxo de pessoas, identificando, orientando e encaminhando-as para os lugares desejados; recebem hóspedes em hotéis; escoltam pessoas e mercadorias; fazem manutenções simples nos locais de trabalho.

AUXILIAR DE EMBALAGENS 784105

Salário R\$975,00

INSS -8 % do Salário R\$ 78,00

SALÁRIO LÍQUIDO =R\$897,00

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Preparam máquinas e local de trabalho para empacotar e envasar; embalar produtos e acessórios; enfardar produtos, separando, conferindo, pesando e prensando produtos; realizam pequenos reparos em máquinas, identificando falhas, regulando-as, substituindo pequenas peças e testando seu funcionamento.

AUXILIAR DE ESCRITÓRIO 411005

Salário R\$1.300,00

INSS-8% sobre o salário R\$104,00

Total líquido-R\$ 1.196,00

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

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.

PORTEIRO 517410

Salário R\$1.100,00

INSS-8% sobre o salário R\$88,00

TOTAL LÍQUIDO=R\$1.012,00

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Zelam pela guarda do patrimônio e exercem a vigilância de fábricas, armazéns, residências, estacionamentos, edifícios públicos, privados e outros estabelecimentos, percorrendo-os sistematicamente e inspecionando suas dependências, para evitar incêndios, roubos, entrada de pessoas estranhas e outras anormalidades; controlam fluxo de pessoas, identificando, orientando e encaminhando-as para os lugares desejados; recebem hóspedes em hotéis; escoltam pessoas e mercadorias; fazem manutenções simples nos locais de trabalho.

AJUDANTE GERAL 513435

Salário R\$1.100,00

INSS-8% sobre o salário R\$88,00

TOTAL LÍQUIDO=R\$1.012,00

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Atendem os clientes, recepcionando-os e servindo refeições e bebidas em restaurantes, bares, clubes, cantinas, hotéis, eventos e hospitais; montam e desmontam praças, carrinhos, mesas, balcões e bares; organizam, conferem e controlam materiais de

trabalho, bebidas e alimentos, listas de espera, a limpeza e higiene e a segurança do local de trabalho; preparam alimentos e bebidas, realizando também serviços de vinhos.

AUXILIAR DE LIMPEZA 514320

Salário R\$937,00

INSS-R\$74,96

TOTAL LÍQUIDO-R\$ 862,04

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

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.

ENCARREGADO DE PRODUÇÃO 141205

Salário R\$2.100,00

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Exercem a gerência de produção nas indústrias de transformação e extração mineral; definem e implementam plano operacional, analisando a demanda de produtos, a capacidade produtiva e recursos auxiliares, elaborando plano de racionalização e redução de custos, plano de investimentos, orçamento de despesas e necessidades de matérias primas; planejam a produção, programando mão-de-obra e paradas ou intervenções em máquinas, equipamentos e instrumentos industriais; gerenciam equipes de trabalho, administrando salários, admissões, demissões, promoções e promovendo o desenvolvimento das equipes por meio de cursos e treinamentos; asseguram e promovem o cumprimento das ações de proteção ao meio ambiente e também pelas normas de higiene e segurança no trabalho, por meio de orientações às suas equipes; desenvolvem e implantam métodos e técnicas que visam melhorar e otimizar o processo de produção; gerenciam áreas de manutenção, engenharia de processos e logística.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES EM TREINAMENTOS E ESTRATÉGIAS DE MERCADO

Muitas empresas se esforçam para continuarem competitivas quando o assunto é entregar produtos e serviços excepcionais. Mesmos os departamentos de dentro das organizações, como RH e TI, devem permanecer atualizados para manter a conformidade e a segurança. No entanto, os treinamentos corporativos são, muitas vezes, esquecidos quando se trata de estar na vanguarda.

Ano após ano, empresas usam a mesma agenda, os mesmos exercícios de team building e o mesmo formato, o que resulta em estagnação. Os colaboradores de hoje valorizam as oportunidades de aprendizado e crescimento de carreira. Se os seus eventos de treinamento não estão entregando os benefícios desejados, os colaboradores estão mais propensos a procurar outras oportunidades profissionais em especial, em empresas que os ajudem a atingir seus objetivos de longo prazo.

Quando foi a última vez que você prestou atenção em seus sistemas de treinamento corporativo? Se eles parecem um pouco obsoletos, talvez seja hora de considerar a incorporação de algumas das últimas tendências em treinamento corporativo.

1-Aprendizagem em pequenas doses

Muitas empresas estão realizando sessões de treinamento e atividades de retenção cada vez mais curtas para se adaptar aos pequenos intervalos de atenção e aos diferentes estilos de aprendizagem. Ferramentas digitais, como módulos de treinamento online e aplicativos para dispositivos móveis, tornam mais fácil entregar a aprendizagem em pequenas doses sem drenar recursos ou exigir que os indivíduos estejam no mesmo lugar ao mesmo tempo. As discussões periódicas em pequenos grupos e as atividades de aprendizado também podem ser realizadas com mais frequência do que os grandes eventos de treinamento presencial. A aprendizagem em pequenas porções também torna mais fácil a evolução positiva do conhecimento ao longo do ano, em vez de ter de esperar por eventos de treinamento presenciais únicos e maiores, como offsites anuais e conferências.

2- Educação corporativa com mobile

O mundo já mudou. A forma de trabalho já é outra. A maneira como nos comunicamos avançou numa velocidade incrível.

A maneira como consumimos conteúdo é oposta do tradicional. Sejam cursos, filmes, séries de televisão ou livros, o que buscamos hoje é mobilidade, e isso deve estar no radar das empresas quando o assunto é educação corporativa. Apesar de ainda ser pouco representativo no Brasil, o recurso de Mobile é o futuro da educação corporativa. Mobile Learning é o aprendizado por meio de dispositivos móveis, como tablets, smartphones e laptops. A nossa vida já convergiu para a portabilidade e para a mobilidade. Podemos estar em qualquer lugar usando plataformas de educação a distância, por exemplo. Um simples deslocamento de carro, metrô ou ônibus pode ser uma oportunidade para treinamento e desenvolvimento de nossas capacidades.

Essa mobilidade permite rápida aprendizagem de conteúdos em comparação com formas tradicionais de ensino, como aulas presenciais ou a necessidade de um desktop. Para investir nesse tipo de tecnologia para o treinamento é crucial que as empresas disponibilizem na educação corporativa para seus funcionários em qualquer momento e em qualquer lugar.

3-Gamificação

As tendências na aprendizagem digital continuam com o surgimento da gamificação para o desenvolvimento corporativo. As organizações estão capitalizando a natureza viciante dos jogos para tornar a aprendizagem corporativa mais atraente e acessível a uma nova geração de colaboradores. Os jogos em treinamentos incorporam elementos de competição, recompensas e feedback, tornando-se mais propensos a manter os colaboradores entretidos e interessados por mais aprendizagem.

Para muitas pessoas, quando pensam no EAD, logo vem à cabeça aquela plataforma com textos longos e testes de múltipla escolha. No entanto, a aplicação de tecnologias em treinamentos fez surgir no mercado uma técnica chamada de gamificação. Ela promete engajar muito mais as pessoas nas capacitações.

Você pensou em jogos? De certa forma, está correto. A gamificação é um recurso de realidade virtual aumentada que será muito usada na educação a distância. A intenção é oferecer maior interatividade com o aluno. Esse recurso possibilitará a

abordagem de temas que antes só caberiam em aulas presenciais.

Esse conceito, ainda pouco conhecido, busca a interação entre conteúdos e pessoas de uma maneira lúdica. A gamificação é uma estratégia para envolver mais o aluno nos treinamentos se comparada a modelos mais tradicionais.

Essa tendência sim, vai dominar o mundo. É a estratégia dos jogos, fora do contexto de games.”

A técnica visa estimular os participantes através de incentivos ou recompensas. Isso gera maior engajamento do público, garantem especialistas no assunto. O método deve crescer muito nos próximos anos para dentro de atividades direcionadas para a capacitação e desenvolvimento de pessoas.

4 - Vídeos online e interativos

A utilização de vídeos para tornar o aprendizado mais empático já tem sido explorada a algum tempo e com a disponibilidade dos vídeos imersivos (ou 360°), a experiência ficou mais envolvente, tornando o espectador mais confiante e poderoso já que esse tem o controle sobre o que será consumido. No meio corporativo, essa ferramenta pode ser aplicada das mais diversas formas, tanto para aumentar a sensação de realidade no treinamento quanto para tornar o aprendizado mais imersivo.

Nos últimos anos, os vídeos se tornaram uma febre mundial. Independentemente do assunto, formato ou plataforma, assistir o que quiser, onde quiser já transformou as formas tradicionais de e-learning ou entretenimento.

Cada vez mais as pessoas buscam informações e respostas por meio de vídeos na internet. Isso é fato. Assistir um vídeo, em muitos casos, é mais atrativo que a leitura de um texto, por exemplo. A tendência para os próximos anos é que o vídeo acabe se tornando padrão quando o assunto é aprendizagem.

Estudos afirmam que conteúdos visuais e dinâmicos atraem muito mais os seres humanos do que conteúdos baseados em leitura. Desde crianças as pessoas são colocadas em frente a televisão. Por esse motivo, os cérebros, quando na fase adulta, naturalmente vão preferir vídeos. Outro motivo é a agilidade. As pessoas querem fazer mais em menos tempo. Por isso existe uma busca constante por conteúdos resumidos e de fácil acesso. Os vídeos têm essas características. São curtos, objetivos e mesclam imagens com informações.

No treinamento para empresas, o vídeo é uma ferramenta muito eficaz. Utilizar vídeos significa transmitir um grande volume de informações de forma objetiva, rápida e de fácil assimilação.

Oferecer conteúdos em vídeos não é uma novidade. O que mudou com o passar dos anos foi a velocidade com que as pessoas conseguem acessar vídeos pela internet. A tecnologia evoluiu tanto que produzir e gerar vídeos se tornou muito mais acessível. A facilidade de execução e de compartilhamento de vídeos acaba sendo um facilitador para as plataformas de educação a distância.

Capacitar e educar com o uso de tecnologias terá um formato de conteúdo que se transformará em padrão. E uma das tendências é que esse formato seja de vídeos.

5 - Social learning ou aprendizado social

A expressão significa aprender com os outros e pelos outros. É uma teoria famosa de Albert Bandura, onde ele afirma que o comportamento social se aprende, principalmente, imitando as ações dos outros.

Essa teoria aplicada no contexto da educação e do treinamento automaticamente lembra os meios digitais.

Em tempos de mídias sociais, o volume de compartilhamento de informações e conhecimento na rede é intenso. Isso significa uma troca constante de aprendizado, mesmo que informalmente.

Possibilitar o estudo com ferramentas digitais já integradas à rotina das pessoas é um grande incentivo. Pesquisas apontam as mídias sociais como o principal meio das pessoas obterem informação atualmente.

6 - Novo foco na ciência da aprendizagem

As principais empresas de treinamento estão confiando na neurociência para desenvolver programas de treinamento mais eficazes. Essas empresas desejam obter o máximo retorno em seus investimentos de treinamento e, para isso acontecer, estão retornando a conceitos científicos de queda de aprendizado, potencializarão a aprendizagem e aprendizagem experiencial. Empregando técnicas de treinamento desenvolvidas para entregar as mais altas taxas de retenção e aplicação, essas empresas maximizam seus investimentos em treinamento e aumentam a probabilidade de novas habilidades serem aplicadas no trabalho.

7 - Programas baseados em competência

Treinar por treinar é algo que está fora de moda. As empresas mais bem sucedidas estão desenvolvendo treinamentos corporativos que conectam as competências com o desempenho no trabalho. Com isso, os indivíduos não só adquirem novas habilidades, mas também são motivados a aplicá-las e gerar uma mudança de comportamento duradoura. Em vez de oferecer o mesmo conteúdo de treinamento repetidamente, a nova tendência é criar programas especificamente projetados para oferecer o maior impacto para papéis e níveis de especialidade específicos.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

O departamento de Recursos Humanos vem ganhando mais espaço e provando que nos dias de hoje o grande diferencial no resultado final é a pessoa. Hoje as expressões utilizadas como concorrência acirrada, globalização e instabilidade, estão se tornando vivas no mundo dos negócios. Então entende-se que a empresa deve estar bem preparada e com funcionários bem capacitados para enfrentar as mudanças ambientais. De acordo com esse reforço, as empresas possuem uma maior necessidade de obter pessoas comprometidas com as suas atividades, pois o cenário mundial está em uma progressiva mudança, como a globalização a revolução tecnológica e a complexidade das estruturas organizacionais.

A empresa tem necessidade de se adaptar às mudanças do ambiente externo em pouco tempo, e isso acaba exigindo que o setor de Recursos Humanos trabalhe dobrado, buscando recrutar e selecionar os candidatos, sejam eles como recrutamento interno, externo ou recrutamento misto, e isto se deve ao fato da necessidade das organizações terem que estar sempre revendo suas carências de recurso humano há curto, médio e longo prazo.

Atrair e manter talentos é o grande desafio da gestão de pessoas. O início deste desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas.

O RH começa a repensar o seu papel em suas atividades estratégicas, por isso encontrar uma forma de integrar os objetivos de longo prazo da empresa, as variáveis do ambiente e as necessidades que se tem de pessoas. O setor de Recursos Humanos ganhou grande importância nos dias atuais e a sua gestão vem sendo amplamente discutida.

O cenário que nos encontramos faz com que as peças-chaves das organizações tenham que se adaptar a nova realidade, cheia de inseguranças e incertezas. Portanto, serão as pessoas as responsáveis por todo esse processo de adaptação da cultura, e certamente o diferencial será o processo de recrutamento e seleção de pessoas eficaz, pois o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Com o processo de recrutamento e seleção de pessoas eficiente e eficaz, o setor de recursos humanos da empresa passa a poder caminhar com mais segurança na realização dos processos de gestão de pessoas, e isto é fundamental para que a empresa consiga se adaptar as ligeiras mudanças do cenário mundial.

BREVE HISTÓRIA DO RECRUTAMENTO

Em 1943, foi promulgada a CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas, obrigando as empresas a adaptarem seus “RHs” para cumprir a lei. A partir disso, a valorização dos profissionais que trabalham na área de RH cresce constantemente. As empresas precisam estar ligadas no que está acontecendo. Quem não cuida corretamente dos seus funcionários, ou colaboradores, estará fadado ao fracasso.

Ainda existe muita confusão com as atuais nomenclaturas: Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Gestão de Pessoas. Mas cada uma delas tem sua função:

Recursos Humanos – Lida com funcionários. As empresas possuem diversos tipos de recursos: materiais, tecnológicos, humanos, etc. Trata de recrutamento e seleção.

Departamento de Pessoal – Cuida da parte burocrática. Contratação, pagamento, movimentação, exoneração, etc.

Gestão de Pessoas – Lida com colaboradores. As pessoas tem habilidades diferentes. A gestão de Pessoas trata de reconhecer essas habilidades, aplicando cada colaborador onde melhor renderá dentro da instituição. As pessoas aqui são vistas como seres humanos, que são diferentes, e possuem necessidades diferentes. Entender as necessidades de cada um dos colaboradores de uma empresa é um dos maiores desafios dos gestores de hoje.

Gerir recursos humanos vai além do papel. Está na capacidade de identificar talentos, direcionar qualidades, administrar conflitos e manter a casa em ordem.

Divulgação de um anúncio de vaga na empresa

As empresas podem utilizar muitos veículos de comunicação para a realização do anúncio da vaga em aberto, ficará a critério da empresa se deverá constar no anúncio dados relativos ao cargo, remuneração e benefícios, abaixo segue o memorial descritivo do processo de realizar um anúncio e a contratação posteriormente da Empresa Sabor Mineiro. Deixando claro que a Sabor Mineiro faz tudo para tentar garantir que os candidatos tenham um engajamento positivo na empresa durante o processo de entrevistas;

Anúncio da Vaga

- Edital interno;
- Anúncio em jornais e redes sociais;
- Grupos específicos de divulgação de emprego;
- Inscrição pelo site;
- Recebimento espontâneo de currículos;
- Utilização de agências especializadas tradicionais e virtuais;
- Indicação de pessoa de confiança.

Descrição da Vaga

- Comunicação do perfil que é buscado no mercado, com critérios como habilidades, formação, características comportamentais e remuneração.

Triagem dos currículos

- Os interessados nas vagas, vão a empresa e retiram um currículo personalizado, onde já é feito um filtro pela própria ficha.

Pré-entrevista por telefone

- Abordagem inicial para verificar disponibilidade, comprovar habilidades e debater o interesse do candidato pela vaga.

Agendamento da entrevista

- A entrevista é conduzida pelo pessoal do RH, onde após a mesma é apresentada a empresa em uma visita pelo interior onde o candidato conhece o local de trabalho, caso seja escolhido.

Aplicação de testes

- Comprovação das habilidades e das competências necessários para o cargo, como avaliações de conhecimentos específicos.

Depois de passar por todas as etapas e escolher o melhor candidato, a especialista avisar os profissionais que não foram selecionados. Por fim, é preciso salientar que o processo de contratação é breve.

Contratação

- Com a avaliação concluída, o candidato segue para o processo de exame admissional e em seguida é inserido ao corpo de colaboradores da empresa.

RECRUTAMENTO

Recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para as funções abertas na organização, por isso é de extrema importância que este processo esteja bem

elaborado e que possua bastante candidatos, pois deve alimentar o processo de seleção, que disponibiliza de muitas e boas opções.

O processo de recrutamento e seleção se aperfeiçoa a cada dia, quando uma organização necessita de novas contratações, dificilmente dava oportunidade de promoção aos funcionários.

O recrutamento é um processo que varia de acordo com cada organização, e isto está diretamente atrelado ao processo de abertura de vaga do setor, sendo assim permitido ao órgão de recrutamento da empresa dar início a este processo, pois ainda nos dias de hoje o setor de RH é visto como apoio.

Para se chegar a excelência em recrutamento e seleção, é preciso saber quais as reais necessidades e como se deseja supri-la, no que abrange a carência de recursos humanos, e a partir daí tomar a decisão cabível.

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa, esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal.

RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento é interno quando existe determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Este processo só será válido se houver muita seriedade, competência e transparência durante todo o procedimento. Este processo de recrutamento interno trás vantagens e desvantagens.

VANTAGENS

Motivação: Pode ser que seja a vantagem mais importante neste processo, pois eleva a moral interna. Na existência de uma consistente política de recrutamento interno, promove-se um espírito de auto desenvolvimento, estimulando aos demais, aqueles não escolhidos, a busca da excelência.

Menos Tempo: No caso, o empregado podendo ser transferido ou promovido de imediato, evita as demoras do recrutamento externo, como: expectativa na resposta de

um anúncio, demora natural de um processo de admissão, exame médico admissional etc.

Menos Custo: A empresa evita despesas com anúncios, honorários de consultoria externa, custo da seleção, custo da admissão etc.

Melhor Adaptação: O candidato já conhece a empresa e não precisa passar pelo período de experiência e pelo processo de integração, evitando um choque cultural.

Investimentos em Treinamento: Os custos com o treinamento são compensados com a diminuição dos custos com o recrutamento, seleção e integração dos profissionais provenientes do mercado.

DESVANTAGENS

Treinamento: Depois da capacitação/treinamento do empregado, corre-se o risco de perdê-lo para outras empresas. Além disso, em alguns casos, os chefes preferem não transferir um profissional já treinado para uma posição onde será novamente treinado e substituído por outro que ainda deverá ser treinado.

Egoísmo da chefia: Esta pode “esconder” um funcionário de confiança para não perdê-lo.

Aqueles não promovidos: Deve-se realizar de devolução para os empregados que não foram aprovados no recrutamento interno, antes da divulgação do nome do candidato escolhido, evitando assim um mal-estar no grupo participante deste processo interno.

Renovação de idéias: O recrutamento interno é questionado pela falta de contratação de profissionais oriundos do mercado, que com suas experiências possam agregar novos valores e idéias à empresa.

RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo, é uma forma de captar novos candidatos vindos de fora da organização e procurar ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos, para suprir a necessidade da seleção, que é a de selecionar o candidato melhor preparado para ocupar a vaga em aberta.

Existem diversas maneiras de se realizar o recrutamento externo que poderão ser através de arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos, apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, cartazes ou anúncios na portaria da empresa e agências de recrutamento.

VANTAGENS

Sangue novo: O recrutamento externo traz novos talentos e experiências para a empresa. Com a entrada de novos colaboradores, que não faziam até então parte dos quadros da organização, dá-se uma importação de idéias novas, que conduzem inevitavelmente a diferentes abordagens dos problemas internos da empresa e as vezes, a uma revisão da maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro desta.

Experiência: A formação é normalmente um dos pontos em que a empresa gasta mais dinheiro quando contrata um novo colaborador. Por isso, não é de estranhar que muitas empresas acabem por preferir recorrer a um recrutamento externo para preencher uma vaga existente. Apesar de saberem que provavelmente terão de pagar salários mais elevados, sabem também que vão evitar despesas adicionais de formação e desenvolvimento e obter resultados de desempenho a curto prazo se contratarem candidatos exteriores..

Diversidade: Muitas empresas lutam para conseguir uma equipa de colaboradores diversificada. O recrutamento externo cria, por isso, muitas oportunidades que permitem à empresa encontrar candidatos experientes e altamente qualificados, que irão ajudar a empresa a conseguir preencher estes critérios de diversidade. O recrutamento externo não só renova, como também enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoas com gabarito igual ou superior do que o já existente na empresa.

Vantagem Competitiva: O recrutamento externo possibilita à empresa contratar colaboradores de topo e experiência comprovada, que podem tornar a empresa mais competitiva. Em alguns casos até é possível contratar colaboradores da concorrência, o que permite à empresa conhecer informações acerca desta. Este fator dá à empresa uma poderosa vantagem, que vai ajudar a manter a organização um passo à frente dos seus concorrentes.

Inovação: Funcionários contratados através de recrutamento externo são mais propensos a questionar a forma como a empresa lida com algumas áreas dos seus negócios. Este pormenor pode tornar-se numa boa oportunidade para a gestão reconsiderar algumas das práticas atuais da empresa, estimulando desta forma a mudança e o crescimento da própria empresa.

DESVANTAGENS

Normalmente é um processo mais demorado que o recrutamento interno. É mais caro que o recrutamento externo, exigindo despesas imediatas como, anúncios, agência

de recrutamento, entrevistas, etc. Em princípio, é menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos;

Pode monopolizar as vagas e as oportunidades dentro da empresa, frustrando o pessoal interno quanto ao encarecimento das pessoas. Geralmente afeta a política salarial da empresa.

Na prática as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Normalmente as empresas quando fazem uma movimentação, ou promoção para o funcionário o que gerou um recrutamento interno, porém ficou uma vaga em aberto, que deverá ser preenchida com um recrutamento externo. Devido haver muitas vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos, a maioria das empresas optam por realizar o recrutamento misto, pois a empresa irá usufruir de algumas vantagens do processo interno e externo, assim como das desvantagens.

SELEÇÃO DE PESSOAS

Seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo. Seleção vem a ser o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados.

O processo de seleção deve ser amplamente abastecido com candidatos em potencial pelo processo de recrutamento. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências do cargo.

A triagem entre os candidatos recrutados é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a testes, tanto de conhecimento, desempenho e testes psicológicos. A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante a fim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato.

O PAPEL DAS ENTREVISTAS NO PROCESSO SELETIVO:

Cada uma das técnicas de seleção tem como objetivo verificar um determinado aspecto da personalidade do candidato. Os testes psicométricos permitem identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato. As técnicas vivenciais procuram avaliar como o candidato reage a situações que podem ser encontradas no cotidiano do cargo pretendido e também como cada candidato se relaciona com as demais pessoas.

Já a entrevista, de acordo com o momento no qual é utilizada, pode atender a objetivos distintos.

Entrevistas de triagem, em geral, realizadas no processo de recrutamento, ou como primeira fase do processo de seleção, buscam confirmar as informações detalhadas pelo candidato em seu currículo ou na ficha de solicitação de emprego. Permitem também ao selecionador formar uma primeira impressão a respeito do candidato. Além disso, o entrevistador pode fornecer ao candidato, no momento da entrevista de triagem, informações sobre o cargo disputado, sobre a empresa e sanar dúvidas sobre o processo, verificando o interesse do candidato em participar da seleção.

É comum o uso de entrevistas estruturadas, com um roteiro de perguntas previamente definido. No final do processo de seleção, o candidato deve ser entrevistado pelo gestor da área na qual trabalhará caso seja admitido. Essa entrevista possibilita identificar se o candidato se adapta à cultura da área, além de permitir uma avaliação dos conhecimentos técnicos do cargo pretendido. A entrevista final normalmente não segue um roteiro, assumindo a forma quase de um bate-papo entre gestor e candidato.

TIPOS DE ENTREVISTAS DE SELEÇÃO

Entrevista não-estruturada

A entrevista não-estruturada é uma entrevista não-dirigida. É informal e dá maior abertura ao candidato. Nesse tipo de entrevista, é importante deixar o candidato à vontade para expressar suas opiniões. É uma oportunidade de conhecer a pessoa. O entrevistador fará um esboço dos tópicos que serão abordados. Demonstrará interesse e empatia pelo candidato, iniciando a entrevista com perguntas gerais, não comprometedoras, tais como: “conte-me sobre seu último trabalho”.

O entrevistador sonda o candidato com perguntas do tipo: “como as mudanças gerenciais afetam o seu departamento?”. A partir dessa primeira sondagem, o entrevistador deverá investigar alguns pontos abordados pelas respostas iniciais que podem ser importantes no processo de seleção. O entrevistador deverá fazer perguntas mais específicas que forneçam informações mais definidas como, por exemplo: “Quer dizer que você e o seu novo chefe tinham estilos muito diferentes e decidiram que uma mudança seria melhor?”

As entrevistas não-estruturadas apresentam algumas desvantagens. O entrevistador pode esquecer de abordar algum determinado ponto importante. Dependendo da interação, pode ser muito longa ou muito curta. Por dependerem muito

das condições do momento tanto do candidato quanto do entrevistador, essa modalidade pode resultar em uma seleção parcial, dificultando a comparação entre diversos candidatos.

Entrevista planejada

Utilizadas com frequência no processo de seleção, a entrevista planejada e estruturada leva o entrevistador a conhecer melhor o candidato que já passou pela pré-entrevista. Essa modalidade exige formulação de questões abertas que estimulem o candidato a fornecer uma resposta elaborada, baseada em suas competências. Devem ser evitadas perguntas fechadas, que levem a respostas do tipo “sim” ou “não”.

Uma pergunta do tipo: “você começou a trabalhar com dezoito anos?” – leva exclusivamente a uma resposta assertiva ou negativa. Perguntas desse tipo não possibilitam avaliar o candidato. Já a pergunta “Como você determina suas prioridades” ou “como você atende um cliente que está insatisfeito com a empresa” leva a longa resposta por parte do candidato, que permite avaliar diversos aspectos de sua personalidade.

As entrevistas estruturadas apresentam uma série de vantagens: evita que o entrevistador se esqueça de abordar algum ponto importante, facilita a comparação entre as entrevistas de diversos candidatos, permite estabelecer uma maior empatia e conexão com o candidato.

ENTREVISTA COMPORTAMENTAL

Também chamada de entrevista por competências, a técnica permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou.

Essas perguntas, que exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira, tornam a entrevista comportamental perfeitamente adequada para investigar qual o provável comportamento do candidato, em caso de contratação.

MAIS SOBRE PERFIL COMPORTAMENTAL

O selecionador consegue comparar e classificar as competências identificadas no candidato com a descrição do perfil do cargo. A entrevista deve ser planejada de forma a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais, que levem a respostas com verbos de ação no passado. Uma pergunta do tipo: “Quando a empresa lançou o novo produto e determinou metas agressivas, o que você fez para atingi-las?”

Qual foi o resultado?” Leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes:

- Contexto: como era a situação
- Ação: o que ele fez
- Resultado: quais os resultados obtidos a partir da ação tomada

O planejamento necessário para desenvolver uma entrevista comportamental é bem detalhado e deve começar pela análise do perfil de competências do cargo. Caso a descrição do cargo não explicita as competências necessárias, é importante discutir com a área solicitante e construir, em conjunto, uma nova descrição mais detalhada. Definidas as competências, o selecionador deve traduzi-las em comportamentos de um perfil a ser identificado e escolhido.

Se a vaga exige que o candidato seja capaz de lidar com a rápida mudança tecnológica e aprender constantemente, o selecionador deve desenvolver uma pergunta do tipo: “Descreva-me como você fez para se manter atualizado e se adaptar às mudanças que ocorreram na forma de atuação de seu cargo no último ano”.

O selecionador deve montar um roteiro de entrevista em que sejam incluídas perguntas que possibilitem a identificação de competências técnicas e comportamentais. Durante a entrevista é importante que o selecionador sempre peça ao candidato que exemplifique suas respostas utilizando exemplos de sua vida profissional, incluindo o contexto, a ação e o resultado obtido.

A entrevista comportamental permite ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto a suas competências de modo a facilitar a opção final. Vale notar ainda, que este tipo é mais objetivo e sistemático, que proporcionam uma precisão do desempenho futuro e aumenta a chance de uma contratação de sucesso. Porém, o entrevistador deve estar atento a respostas ensaiadas e pouco sinceras do candidato. Se aquele profissional for experiente utilizará perguntas cruzadas que permitam identificar incoerências nas respostas como forma de garantir uma boa entrevista.

ENTREVISTA SITUACIONAL OU DE SIMULAÇÃO:

Nem sempre a entrevista comportamental conseguirá avaliar todas as competências necessárias para o cargo. O candidato pode estar buscando uma nova colocação, diferente de sua experiência anterior. Pode ainda ter sido recrutado internamente, que disputa uma promoção, e, por isso, não tem experiência no cargo. Nesse caso, o profissional de seleção pode utilizar a entrevista situacional: modalidade que conta com exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no cotidiano da

função pretendida. Permite ao selecionador identificar como o candidato reagiria a tais situações.

O selecionador deverá descrever para o candidato uma determinada situação real e lhe pedir que descreva as ações e comportamentos que tomaria no momento. A descrição da situação pode envolver memorandos, relatórios, planos de ação, anotações ou textos que exemplifiquem o que ocorre no desempenho da função.

Um exemplo de entrevista situacional é entregar ao candidato a uma vaga de vendedor, uma tabela de preços fictícia e uma proposta de compras de um cliente que deseja comprar um grande volume de um determinado produto a um preço abaixo da tabela. O entrevistador deve pedir para o candidato calcular o valor da proposta e os descontos necessários para atender ao pedido, e perguntar se o candidato aceitaria a proposta, mediante uma justificativa da sua decisão.

3.5 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Política de Administração de Cargos e Salários

A administração de cargos e salários será feita considerando: A relatividade interna: cada cargo terá sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função.

A situação de mercado: os salários serão estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidades semelhantes.

O equilíbrio orçamentário da empresa: a política salarial levará em conta o desempenho da empresa e seus resultados.

A Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Normas e Procedimentos de Funcionamento do Sistema de Administração de Cargos e Salários.

Os salários serão administrados dentro das faixas salariais de cada Classe de cargos. A determinação dos salários individuais será feita conforme as seguintes normas e procedimentos.

SALÁRIO DE ADMISSÃO

Todo funcionário deve ser admitido preferencialmente com salário no início da faixa salarial estabelecida para o seu cargo. Excepcionalmente, o salário de admissão

pode ser estabelecido acima desse limite, em função do grau de qualificação e experiência exigidos do candidato ou por contingência de mercado.

SALÁRIO PARA UM NOVO CARGO

Para se definir a faixa salarial de um novo cargo, este deverá passar pelo processo de Avaliação e Classificação, conduzido pela área de Recursos Humanos, com base nas atribuições do novo cargo.

ALTERAÇÕES SALARIAIS

O Sistema de Administração de Cargos e Salários prevê as seguintes situações que poderão gerar alterações salariais:

- Fim do período de experiência
- Promoção Vertical (promoção para um cargo maior)
- Promoção Horizontal (aumento de salário por merecimento, no mesmo cargo)

- Transferência para outro cargo
- Reclassificação do cargo

SALÁRIO APÓS O PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

Em casos específicos, em que o funcionário tenha sido contratado com a condição de ter um reajuste após o período de experiência, o salário do funcionário será reajustado para o nível previamente acertado na contratação.

PROMOÇÃO VERTICAL

Os aumentos por promoção vertical são concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa Classe superior à Classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos e salários.

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de funcionários (caso de Auxiliares, Assistentes, Analistas, por exemplo), ou poderá ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto (caso de Encarregados, Supervisores, Gerentes, por exemplo).

Os candidatos a uma promoção vertical deverão passar por um processo de avaliação conduzido pela área de Recursos Humanos.

São duas as modalidades de promoção vertical:

PROMOÇÃO VERTICAL NA MESMA CARREIRA ESPECÍFICA

(Operador de Máquina para Encarregado de Produção, por exemplo)

O salário é alterado para se enquadrar na Classe do novo cargo. Na maioria das vezes, o aumento deveria se situar entre 10% e 20% do salário atual.

Os aumentos decorrentes da promoção vertical podem ser concedidos em qualquer mês do ano, desde que o funcionário preencha os requisitos necessários à promoção.

Após uma promoção vertical na mesma carreira específica, deverá ser observado um período mínimo de um ano, antes de nova promoção vertical.

PROMOÇÃO VERTICAL COM MUDANÇA DE CARREIRA ESPECÍFICA

(Auxiliar Financeiro para Auxiliar de Compras, por exemplo)

Numa promoção vertical, o aumento recomendado situa-se entre 10% e 20% do salário atual, observado o posicionamento na faixa do novo cargo e a relatividade interna.

O aumento por promoção vertical, nesses casos, será efetivado 30 dias após a promoção. Nesse período será avaliada a adaptação do funcionário ao novo cargo. A promoção será efetivada com a aprovação da Gerência da área.

Caso o funcionário não se adapte ao novo cargo, a Gerência da área deverá comunicar com antecedência o fato à área de Recursos Humanos. Se for possível, o funcionário poderá retornar à sua área de origem ou ser transferido para uma função compatível com seu perfil profissional.

PROMOÇÃO HORIZONTAL (AUMENTO POR MÉRITO)

O aumento por promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho.

É uma alteração do salário do funcionário dentro da Faixa Salarial da Classe correspondente ao seu cargo.

Os aumentos decorrentes da promoção horizontal podem ser concedidos em qualquer mês do ano e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade. Um funcionário só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano.

Quando o cargo pertencer a uma carreira específica, como auxiliares, assistentes e analistas, o funcionário só poderá ser promovido verticalmente 6 meses após receber uma promoção horizontal, desde que preencha os requisitos necessários.

Os Gerentes e Coordenadores são responsáveis pela administração do orçamento para promoções horizontais. Portanto, deverão definir o percentual de aumento individual a ser concedido em cada caso.

O percentual recomendado para os casos de promoção horizontal varia entre 5% e 8%. Em casos de desempenho destacado este percentual poderá chegar a 10%. É recomendado analisar com cuidado cada promoção horizontal, visando a evitar a criação de problemas de relatividade interna posteriormente.

TRANSFERÊNCIA DE CARGO

Ocorre uma transferência quando o funcionário passa a ocupar um cargo em outra área. Por exemplo, um Assistente que é transferido da área industrial para a área administrativa.

Uma transferência geralmente não significa que o funcionário receberá um aumento de salário. Se a transferência for para um cargo de uma classe superior à classe do cargo atual, serão aplicadas as mesmas regras definidas para os casos de promoção vertical.

Se a transferência for para um cargo da mesma classe, e for necessário um aumento de salário para um melhor posicionamento do salário do funcionário na faixa

salarial, serão aplicadas as mesmas regras definidas para os casos de promoção horizontal.

RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO

Ocorre um reajuste salarial por reclassificação quando um cargo recebe atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições atuais, justificando uma reclassificação do cargo para uma classe mais alta na estrutura de cargos.

AJUSTES DE MERCADO

São alterações salariais com o objetivo de alinhar o salário do cargo com os padrões de mercado, constatados por meio de pesquisa de remuneração.

O ajuste de mercado pode ocorrer como consequência de um reajuste nas tabelas salariais para alinhamento com o mercado ou apenas para alinhar os salários de determinados cargos.

Outros tópicos poderão ser incluídos nas Normas e Procedimentos de funcionamento do Plano de Cargos e Salários, tais como:

AVALIAÇÃO PARA PROMOÇÃO

- Disciplina
- Assiduidade
- Pontualidade
- Colaboração com a equipe, superiores e colegas de trabalho
- Disponibilidade
- Qualidade do trabalho realizado
- Responsabilidade
- Apresentação pessoal
- Conhecimento da Função
- Desenvolvimento Técnico-Profissional
- Entendimento e aceitação de mudanças
- Comunicação
- Organização
- Liderança (para encarregados e acima)
- Resolução de conflitos (para encarregados e acima)

PROCEDIMENTOS PARA SOLICITAÇÃO DE UMA PROMOÇÃO

- Solicitação da Promoção (início do processo)
- Aprovação preliminar pelo superior do solicitante

- Avaliação do funcionário
- Revisão da avaliação do funcionário
- Análise pela área de Recursos Humanos
- Aprovação da Diretoria
- Efetivação da promoção
- Procedimentos para solicitação de uma transferência
- Solicitação da Transferência (início do processo)
- Aprovação preliminar pelo superior do solicitante
- Aprovação pelo atual Gerente da área em que o funcionário trabalha
- Avaliação pela área de Recursos Humanos
- Decisão da Diretoria
- Efetivação da transferência
- Procedimentos para solicitação de criação de uma vaga ou posto de trabalho
- Conceito de Vaga
- Solicitação de criação da vaga (início do processo)
- Aprovação preliminar pelo superior do solicitante
- Análise pela área de Recursos Humanos
- Aprovação pela Diretoria
- Prazo Para Solicitação de Promoção e Transferência
- Orçamento para Promoções
- Valor da Bolsa de Aprendizagem
- Responsabilidades
- Diretores
- Gerentes
- Área de Recursos Humanos

Conceitos e Terminologia

- Descrição e Avaliação de Cargos
- Classe
- Pesquisa e Estrutura Salarial
- Faixa Salarial
- Amplitude da Faixa Salarial
- Salário Fixo
- Comissão

- Remuneração Variável
- Bônus e Prêmio
- Remuneração Base
- Remuneração Total em Dinheiro
- Enquadramento Salarial
- Política de Remuneração
- Promoção Horizontal (Aumento por Mérito)
- Promoção Vertical
- Carreira Funcional e Específica

Entendemos que o presente diagnóstico de Recursos Humanos realizado dentro da Fábrica Bolachas e Biscoitos Sabor Mineiro mostra o quão importante é uma consultoria, investimentos no capital humano, desenvolvimento de competências, feedbacks, entre várias habilidades desenvolvidas dentro de sala para levarmos para vida, nossa maior dificuldade deve se pelo fato da fábrica ainda não ter um departamento de Recursos Humanos bem estruturado, uma das integrantes do grupo é uma das Gerentes e o conhecimento contribuiu muito para um melhor desenvolvimento dentro da empresa, além de facilitar totalmente o acesso de todos os dados da Fábrica.

A grande maioria das pequenas empresas não têm um departamento de RH estruturado ou um profissional qualificado para gerenciar pessoas.

Planejar, gerenciar e manter o processo de gestão da qualidade das pessoas é de importância fundamental em pequenas empresas porque elas são compostas de pessoas, e essa importância não varia dependendo do tamanho da empresa. Muito mais do que entrevistar, selecionar, contratar e demitir funcionários, gestão de pessoas abrange conhecer às necessidades e expectativas das pessoas no sentido de crescimento e desenvolvimento profissional.

Este é um dos maiores erros das empresas de menores porte. Tratar o RH simplesmente como um departamento de pessoal é um erro grave, porque a área de recursos humanos é a empresa estrategicamente, atuando para garantir a eficiência e melhoria dos processos, garantindo o sucesso dos resultados da empresa. Isso inclui a identificação de oportunidades para formação, clima organizacional, benefícios melhorados, retenção de talentos, entre outros.

O primeiro passo para implantar uma empresa de gestão de RH é fazer um diagnóstico, internamente e externamente, para determinar quais áreas precisam de mais atenção e tem mais força para a organização. Este diagnóstico foi feito internamente e preferencialmente com o acompanhamento de uma consultoria. A empresa quer manter o departamento internamente.

A escolha do profissional também é fundamental para o sucesso do projeto. Com a implantação de uma gestão de pessoas bem feito dentro de uma empresa, podemos melhorar a produtividade, ajudando o empresário a agir com firmeza e focando em



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

questões de grande importância, como a redução do volume de negócios, retenção de talentos, motivando os funcionários e melhorar o clima de trabalho dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

Primeiramente queremos destacar que a maior parte do trabalho contamos com colaboradores diretos da empresa, a nossa colega Daiana é gerente geral da fábrica Sabor Mineiro portanto forneceu todas as informações que precisávamos. Além dos seguintes sites de pesquisa:

<http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/avaliacao-de-desempenho-por-competencias/>

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica/>

<http://www.promerito.com.br/PlanoCargosSalarios/planocargossalarios.php>

UNifeob

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS
ANEXOS





