

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

Recursos Humanos

Natura S.A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

Novembro/2017

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

Alunos:

Jennifer Santana, RA15000248

Jessica Aparecida Giovanelli, RA 15001615

Monike Silva Santana, RA 15001999

Silmara Silva Santana, RA 15002241

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

Novembro 2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	08
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	10
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	10
3.1.2 COMO REALIZAR UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3.1.3 TIPOS DE QUESTIONÁRIOS P/ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3.1.4 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	16
3.1.5 POR QUE APLICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
3.1.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NATURA COSMÉTICOS	18
3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	21
3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	32
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	37
3.5 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	49
4 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	60

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho falaremos sobre a importância da área Recurso Humano, e suas funções, o projeto interdisciplinar começará pela avaliação de desempenho, sendo passado por esses profissionais para avaliar como os colaboradores estão exercendo suas funções dentro da empresa.

Em Administração de Pessoas e Obrigações Trabalhista, aprendemos a fazer os cálculos da folha de salário como Férias, INSS, FGTS, Decimo terceiro, Adicional noturno, salubridade, todos os adicionais e descontos, e mostraremos os cargos descritos por cargos e funções e códigos pela CBO comparando com a empresa que optamos que neste caso é a Natura S.A.

A importância do Treinamento e Desenvolvimento, treinar para executar da melhor forma possível e observar esse processo, como ele está produzindo, é indispensável para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador e para melhoria e crescimento da empresa.

Como selecionar e reter talentos dentro das empresa, tipos de anúncios de vagas de emprego e como anuncia-las, como selecionar currículos e como formular, a importância da seleção correta de pessoas para determinadas vagas, e porque a empresa deve reter talentos.

Falaremos de cargo e salários, como deve ser descrita cada função, em formulário de descrição de cargo e comentaremos sobre descrição de trilhas e carreira.

Aprendemos a importância do Recursos humano dentro da empresa e com suas função está ligada no desenvolvimento dos colaboradores e da empresa.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

História Natura S.A.

A Companhia foi constituída em 28 de agosto de 1969, quando, em sociedade com Jean Pierre Berjeaut, Antônio Luiz da Cunha Seabra fundou a Indústria e Comércio de Cosméticos Jean Berjeaut Ltda. que em janeiro de 1970 teria sua razão social alterada para Indústria e Comércio de Cosméticos



Natura Ltda. Neste momento, existia apenas uma loja em São Paulo e a produção era realizada em uma pequena fábrica que contava com apenas sete colaboradores. Em 1974, a Companhia adotou a venda direta como principal canal de vendas e desde então seu crescimento esteve baseado no crescimento das consultoras, sendo líder no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) no Brasil até 2013.

A sua atual denominação social é Natura Cosméticos S.A. com prazo de duração indeterminado e sede social estabelecida na Avenida Alexandre Colares, n.º. 1188, Vila Jaguará, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, Brasil.

O Brasil é o maior mercado, representando em 2016 67% da receita líquida consolidada, onde conta com aproximadamente 1,3 milhão de revendedores autônomos Versus 1,8 milhão no somatório de todas as suas operações. A expansão internacional foi iniciada em 1982 quando a Natura Cosméticos S.A. entrou no mercado do Chile, em seguida, iniciou suas operações na Argentina e no Peru em 1992, no México e na França em 2005 e, finalmente, na Colômbia em 2007. Em dezembro de 2016 inaugurou uma loja em Nova Iorque, Estados Unidos, no bairro de Nolita.

Em 20 de dezembro de 2012, seguindo a estratégia, a Natura Cosméticos S.A. celebrou contrato de compra e venda para a aquisição, sujeita a condições precedentes, de 65% da Emeis Holdings Pty Ltda. Uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza Premium que opera sob a marca “Aesop” na Austrália, Ásia, Europa, América Latina e América do Norte. Nos anos posteriores, a Natura Cosméticos S.A., por meio de sua subsidiária Natura Austrália Pty Ltda. (“Natura Austrália”), seguiu

fazendo novas Compras de ações de acionistas minoritários da Emeis. Em dezembro de 2016, a Natura Cosméticos S.A. passou a deter 100% do capital da Emeis.

Em 21 de maio de 2004, Natura Cosméticos S.A. obteve registro de companhia aberta junto à CVM. Em 26 de maio de 2004, a oferta pública inicial de foi realizada, as quais passaram a ser negociadas no Novo Mercado da B3 os acionistas vendedores da mencionada oferta foram os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos, Anízio Pinotti e Ronuel Macedo de Mattos. Adicionalmente em julho de 2009, a Natura Cosméticos S.A. realizou uma oferta secundária de ações e os mesmos controladores passaram a deter aproximadamente 60% da Companhia.

3. PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A seguinte parte do PI (projeto interdisciplinar) tem como finalidade conduzir os alunos para realizar diversos tipos de avaliações de desempenho e desenvolvimento, com finalidade de melhor avaliar os colaboradores com critérios mais assertivos visando sempre pelo melhor rendimento e pelos melhores resultados da empresa ou instituição através da avaliação de desempenho.

Avaliação de Desempenho é um processo adotado por empresas para mensurar o desempenho e comportamento de seus colaboradores a partir de critérios comuns.

Através da avaliação de desempenho é possível acompanhar o desenvolvimento individual, ou da equipe, dessa forma fica mais fácil o gestor identificar o potencial do colaborador e encontrar talentos que possam estar contribuindo com a empresa. Também identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores e capacitá-los de acordo com a necessidade da empresa.

Já para empresa a avaliação, é uma maneira de identificar problemas e avaliar de maneira mais assertiva e eficiente as necessidades de cada colaborador, fazendo com que a empresa possa ter uma melhor imagem e que possa estar contribuindo com maior geração de lucros ou rendimentos.

Para que a empresa realize uma avaliação de desempenho de acordo com o que ela busca deve ser observada as necessidades de cada empresa ,qual a cultura da empresa o que ela realmente almeja do colaborador , se está por exemplo está em busca de resultados ou se procurar aumentar a geração de lucro, identificar qual o motivo pela qual vai estar avaliando o colaborador em questão , é necessário que haja um motivo para tal avaliação , caso contrário fará com que o gestor ou programa que irá realizar a avaliação apenas perca tempo e dinheiro e não encontre resultado concreto algum para a avaliação realizada.

3.1.2 COMO REALIZAR UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Como já comentado cada empresa realizará a avaliação da melhor maneira possível, lembrando sempre que a avaliação não deve vir com punições ou demissões, mas sim identificar os talentos e solucionar os problemas.

Não existe uma regra para a avaliação, mas alguns pontos devem ser analisados para realizar uma avaliação mais assertiva:

- Observar dia a dia de como o colaborador se comporta.

Analisar os pontos forte e fracos, a comunicação, pontualidade, relacionamento interpessoal, limitações, comprometimento entre outros dados que podem ser observados para iniciar a análise. Em seguida deve-se dar um Feedback ou seja passar para o colaborador o que observou de maneira que ele esteja ciente dos seus pontos fortes e fracos, e quais pontos de melhoria e onde ele se destaca.

- Análise da evolução do colaborador

Após a realização da avaliação e do Feedback, o gestor deve avaliar se as metas e propostas sugeridas estão sendo cumpridas ou se o colaborador está com dificuldade de desempenha-las, caso as metas estejam como programado a avaliação foi bem sucedida, mas se o contrário acontecer, deve ser realizado uma reunião com os gestores e ver o que pode ser melhorado e qual estratégia deve ser usada para atingir os resultados propostos.

3.1.3 TIPOS DE QUESTIONÁRIOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Existem vários tipos de questionários para realizar a avaliação de desempenho porem cada um deve ser feito de acordo com o que a empresa busca, se busca avaliar o colaborador, o gestor ou outro membro que necessite avaliação.

- ✓ Questionário tradicional de avaliação de desempenho.

Veja algumas perguntas que são frequentemente colocadas nos mais diversos tipos de questionários de avaliação:

- Como o colaborador lida com os clientes?
- Como o colaborador se comunica com os membros de sua equipe?
- Como o colaborador expressa sua opinião?
- Como o colaborador demonstra cooperação dentro da equipe?

Este questionário avalia o colaborador e qual seu comportamento e trabalho em equipe e com os demais clientes, realizando essas questões a empresa consegue edificar quais dinâmicas ou estratégicas devem ser usadas para desenvolver a equipe em questão.

- ✓ Questionário para medir o comportamento do líder em relação aos colaboradores.

O feedback que os gestores dão é de grande importância, mas também o retorno do colaborador para com o gestor é fundamental, isso faz com que a empresa possa identificar se o gestor está com alguma deficiência para gerir a equipe e se passa a confiança necessária para os colaboradores.

Questões sugeridas para realizar a avaliação com os líderes.

- Seu gestor costuma lhe dar feedback?
- Seu gestor apoia sua decisão de investir em novos projetos?
- Seu gestor se preocupa em desenvolver sua equipe?
- Seu gestor traduz a estratégia organizacional em metas de equipe e individuais?

- ✓ Questionário de avaliação 360 graus.

Para gerar esse questionário pode usar como base as questões das avaliações anteriores, porém consiste em avaliar um giro de 360 graus, onde o questionário será aplicado a todos os membros que compõem uma empresa, os superiores, colaboradores, clientes, fornecedores, ou seja todos que contribuem para o andamento da empresa.

Exemplo de formulário que pode ser usado como forma de avaliação de desempenho individual.

FORMULÁRIO MODELO - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
CONFIDENCIAL						
Nome do avaliado:		Data admissão :		Registro:		
Cargo:		Departamento:		Área:		
Escolaridade:						
Nome do avaliador:						
Competências Técnicas	Insatisf.(1)	Neces.Desenv.(2)	Bom(3)	M.Bom (4)	Excelente(5)	Observações
Habilidades Técnicas						
Realização/resultado do trabalho						
Planejamento						
Competências Comportamentais						
Adaptação/Alinhamento com a organização						
Capacidade análise crítica						
Comunicação						
Foco em Segurança/Meio Ambiente						
Foco na qualidade						
Foco no custo/desperdício; retrabalho						
Iniciativa						
Inovação/Criatividade/apresenta alternativas						
Interesse/motivação						
SOL - coleta seletiva, envolvimento com o SOL						
Trabalho em equipe						
Relacionamento Interpessoal						
Subtotal Pontos =						
Idiomas						
Total Pontos =						

Abaixo segue alguns modelos de avaliação de desempenho.

✓ Avaliação por Competência

Um dos modelos mais tradicionais, é a avaliação por competência onde pode-se avaliar as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para ocupar o cargo.

As vantagens desse tipo de Avaliação de Desempenho é permitir que se examine o potencial do colaborador como um todo, o que possibilita que o profissional tenha total clareza do que precisa melhorar para que seu trabalho alcance a eficiência e sua carreira se desenvolva.

A vantagem dessa avaliação para empresa é que para próximas contratações já se busque um perfil assertivo com as habilidades necessárias para vaga oferecida.

A desvantagem é que como as estratégicas mudam, sempre que necessários deve ser revisados as competências de maneira que se enquadre no que a empresa busca do candidato par vaga.

✓ Avaliação por objetivos

A avaliação por objetivos busca resultados, onde são estipulado metas, os gestores fazem uma reunião com a equipe para traçar as metas que devem ser atingidas em um determinado período.

Ao fim do prazo estipulado, deve haver uma reunião para analisar se os resultados foram alcançados ou quais novas estratégias devem ser inseridas para alcançar as metas estipuladas. Essa avaliação é uma boa estratégia para quem busca resultados numéricos mas não consegue avaliar as competências dos colaboradores.

✓ Avaliação por distribuição forçada

Esse tipo de avaliação avalia de forma meio genérica a avaliação de desempenho, mas usa os seguintes critérios.

- Insatisfatório;
- Mediano;
- Satisfatório
- Muito satisfatório.

De acordo com a distribuição de colaboradores nessa categoria, são estipulados percentuais e, frequentemente, se bonifica aqueles que se enquadram na percentagem dos mais produtivo.

A vantagem desse tipo de avaliação é que pode haver uma contenção em atribuir notas acima da média para todos os avaliados.

Já a desvantagem, é que, em geral, se cultiva na empresa um clima competitivo entre os colaboradores, o que acaba diminuindo a produtividade e aumentando o clima de tensão na organização.

✓ Avaliação de desempenho 360 graus

Dentro das avaliações a 360 é uma das mais completas e eficientes, pois tem o diferencial que possibilita todos serem avaliados e avaliar, todos avaliam e são avaliados, os colaboradores, os gestores, os superiores, os fornecedores, até mesmo os clientes.

A avaliação como é feita por todos, também considera a avaliação que o próprio colaborador faz sobre ele, os formulários usados são específicos e pede que os colaboradores descrevam suas competências.

Dessa forma, é possível traçar os objetivos estratégicos no trabalho. Assim, este método acaba sendo o mais adequado para que o colaborador saiba o que a empresa espera de seu trabalho.

Ao final da avaliação os dados são coletados, e identificados os pontos fortes e fracos e pontos a ser melhorados possibilita um plano de ação com objetivos e metas definidas para desenvolver competências tanto individuais como em grupo.

Todas as avaliações como seus resultados são de extremo sigilo e a confidencialidade garante que os colaboradores fiquem mas a vontade para realizar as avaliações.

✓ Auto avaliação 180 graus

A avaliação 180 também é eficiente possibilita que, o colaborador avalie seu rendimento e suas dificuldades, realizando um questionário, e também o supervisor responde o mesmo formulário, de maneira que o colaborador se auto avalie e seja avaliado pelo supervisor.

✓ Avaliação 90 graus

Essa avaliação é uma das mais tradicionais onde cada supervisor avalia os membros da sua equipe em equipe ou individual, e depois dá um feedback, geralmente em equipe trazendo um conceito geral, a desvantagem é que o colaborador não tem chance de refletir e nem devolver o feedback para o gestor.

3.1.4 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.



3.1.5 POR QUE APLICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

✓ Valorização dos colaboradores

Colaboradores precisam sentir que eles estão sendo valorizados e estão realizando um bom trabalho. A avaliação formal é uma grande oportunidade para dar a sua equipe um feedback sincero, estimulando o colaborador a trabalhar de forma mais assertiva e melhor.

Colaboradores que são elogiados frequentemente e reconhecidos, e sabem então que o gestor está ciente do bom trabalho que eles estão fazendo vai ajudar você a manter o pessoal engajado e motivado.

✓ Estabelecimento de metas

Os colaboradores mais produtivos são aqueles que estão constantemente com metas em dia são focados em sua busca por resultados. Definir metas alcançáveis antes do processo de avaliação ajuda a motivar os profissionais.

A avaliação é também uma ocasião para realinhar os objetivos de negócios como a mudança de condições de mercado;

✓ Resolver problemas de comunicação

A avaliação é um grande momento para resolver quaisquer preocupações que você ou que possam ter, pois é nesse período que o colaborado e gestor sentem-se mais à-vontade para resolver problemas de comunicação, momento esse em que eles podem ter um diálogo e resolver conflitos.

✓ Avaliar as necessidade de treinamento

Utilize a avaliação para avaliar os pontos fracos de seus colaboradores, identificando as áreas que podem exigir treinamento e apoio adicional.

Deixar a equipe saber que você está preocupado com o seu desenvolvimento vai ajudar a criar uma cultura de ambição, por sua vez, conduzir o negócio para ser mais produtivo e lucrativo.

Realizado corretamente e com frequência avaliações pode ter um efeito muito positivo sobre o sucesso de sua equipe.

Uma vez por ano as vezes não é suficiente para realmente entender o quão bem seus funcionários estão realizando, e como eles estão satisfeitos, fazer o treinamento de acordo com os objetivos propostos ajudara a saber quando será a hora de aplicar a avaliação de desempenho e se depois da análise se necessita realizar um novo treinamento para capacitar os avaliados.

Erros mais comuns da Avaliação de desempenho

✓ **Pressa**

O gestor que realizar a avaliação, deve estar preparado e independentemente do método usado, deve reservar um tempo adequado pra realizar a avaliação, não adiante realizar a avaliação com pressa que pode comprometer o resultado, ou deixar inseguro o colaborador.

✓ **Feedback mal aplicado**

O feedback nem sempre é fácil para o gestor tendo em vista que muitas vezes deve ser questionado o desempenho do colaborador e talvez o mesmo nem sempre esteja preparado para ouvir, porém não cabe ao gestor que devolver esse feedback seja agressivo ou ofenda a moral do colaborador, o correto seria sempre buscar estratégias para que o colaborador supere suas dificuldades e seja mais produtivo na empresa.

✓ Deixar-se vencer pelo cansaço

Em empresas que possuem uma grande quantidade de colaboradores e, conseqüentemente, possuem um elevado número de avaliações, é compreensível que os responsáveis pela avaliação fiquem cansados.

Após inúmeras avaliações, os critérios de avaliação podem se misturar à fadiga e isso pode interferir no resultado, tanto para o lado positivo quanto negativo.

Para que os resultados sejam mais verdadeiros possíveis, não se recomenda que as avaliações sejam feitas uma seguida da outra. Isso evita os erros de avaliação por causa do cansaço.

3.1.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NATURA COSMÉTICOS.

Com base nas informações colhidas realizamos diversas pesquisas, online e com colaboradores para saber como eram realizadas as avaliações de desempenho e desenvolvimento dos gestores e colaboradores da empresa Natura Cosméticos SA.

Havia uma avaliação individual de desempenho feita pelo gestor para cada colaborador de sua equipe com revisões/acompanhamentos semestrais. Uma segunda avaliação era sempre feita por um grupo de profissionais de níveis gerencial e executivo, denominada Avaliação de RH.

Nessa avaliação (RH) era definido além do desempenho, o potencial de cada colaborador. Se o desempenho fosse considerado abaixo do esperado e o potencial fosse também considerado baixo a recomendação do grupo era pela dispensa. Para os colaboradores de alto desempenho e alto potencial era traçado um plano de desenvolvimento e definido o próximo step/promoção.

Todos os colaboradores recebiam o plano de desenvolvimento e as metas a serem alcançadas no período.

Dessa forma, para todos eram oferecidas oportunidades iguais de desenvolvimento e crescimento dentro de seu nível/faixa e também oportunidade de ascensão a níveis mais altos através das promoções de cargos/funções.

Dessa forma, o plano de carreira era objetivo individual de cada colaborador, cujo atingimento ou não dependia do desempenho e potencial apresentados ano a ano.

Evolução da avaliação de desenvolvimento

Passados o ano foram e realizados pesquisas de mercado para evoluir o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores. A ideia é trazer mais protagonismo para os indivíduos. O modelo adotado atualmente contempla a auto avaliação do colaborador, além da avaliação pelo gestor, pelos subordinados e por colegas (inclusive de outras áreas). Nesse Programa de Desempenho e Reconhecimento (PDR), os públicos administrativo e comercial recebem o feedback de desempenho e têm um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) estruturado.

A avaliação adotada é a 360°, baseada nas competências desenhadas. O grande objetivo é consolidar uma equipe de profissionais ainda mais preparada para atender aos desafios atuais e futuros do negócio e que contribua efetivamente para os resultados esperados pela companhia.

Os resultados da avaliação são debatidos no Fórum de Pessoas, do qual participam gestores que trabalham diretamente com o avaliado e representantes de outras áreas que têm interface com o colaborador.

Percentual de colaboradores que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento.

Categoria Funcional	2014		2015		2016	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Operacional	92%	85%	80%	75%	94%	80%

Administrativo	88%	90%	89%	79%	98%	75%
Gerência	98%	95%	88%	90%	99%	99%
Diretoria	93%	88%	83%	93%	97%	100%

AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DA ALTA GESTÃO

Para acompanhar a qualidade de nossa governança, realizamos periodicamente uma auto avaliação. A análise regularmente é feita com alguns conselheiros. Pelo pouco tempo de atuação, os novos membros não participaram desse processo, que conta com tópicos como dinâmica das reuniões, fluxo de informações e o tamanho do Conselho de Administração. Algumas conclusões geraram ações imediatas como a ampliação de reuniões do Comitê de Governança Corporativa, necessidade externada pelos entrevistados. O objetivo é ampliar esse processo de análise, incluindo também a visão dos executivos. Além da auto avaliação, os conselheiros analisam o trabalho do CEO e do Comitê Executivo periodicamente.

Como pesquisado pela equipe a Natura cosméticos realiza avaliações semestrais de desempenho dos colaboradores e gestores, usando recentemente a avaliação 360 graus, onde todos são avaliados, colaboradores, gestores, clientes, e fornecedores, buscando sempre os melhores resultados como foco na qualidade e produtividade.

3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Práticas trabalhistas adotadas pela Natura S.A

A Natura é uma empresa séria que segue à risca as normas trabalhistas utilizando da formato contratual CLT para funcionários internos, não incluímos revendedoras, pois são autônomas sem nenhum vínculo empregatício.

Para os funcionários o registro de Trabalhador com Carteira assinada é indispensável, Jornada de Trabalho semanal de no máximo 44 horas, período de descanso, férias remuneradas, medicina no trabalho e assistência social, contratos individuais de trabalho, organização sindical, proteção contra despedida arbitrária sem justa causa, seguro desemprego, Fundo de garantia por tempo de serviço, piso salarial proporcional a função, irredutibilidade do salário, salário mínimo, décimo terceiro, adicional noturno, participação nos lucros, salário família. A empresa segue as normas, podendo usufruir dos benefícios tanto para os funcionários quanto para própria, reduzindo ao mínimo possíveis passivos trabalhista.

Também optamos pelo pagamento de 14 salários por ano no Brasil, enquanto a determinação legal é de 13 salários, o que beneficia especialmente os profissionais de menor renda, promovendo uma cultura de formação de poupança. Nossos colaboradores da força de vendas e varejo, por sua vez, contam com um prêmio de vendas ou comissão, proporcional aos resultados alcançados. Para esse público, não se aplica o 14º salário e sim o prêmio de vendas ou comissão, modelo específico de remuneração variável. Para os incentivos de curto prazo, o modelo de Participação de Lucros e Resultados para todos os gestores, força de vendas e administrativo até o nível de coordenador da Natura é atrelado ao planejamento estratégico. Com características mais coletivas e um processo mais simples para a apuração dos resultados, o modelo considera indicadores de desempenho financeiros, socioambientais e área. Para o grupo de colaboradores operacionais, o modelo de Participação de Lucros e Resultados, está atrelada ao alcance de metas financeiras e das áreas. Política de Benefícios tem o papel estratégico na organização, oferecendo um pacote de benefícios, com visão integrada voltada a saúde, segurança e qualidade de vida. Buscamos definir políticas e programas competitivos com o mercado, que estejam alinhados aos conceitos Natura e contribua para atração e retenção dos colaboradores, com o grande desafio de

garantir o melhor custo com maior produtividade. A Natura possui uma apólice de Seguro de Vida em Grupo para morte natural, morte acidental e invalidez. O plano conta também com Assistência Funeral para colaboradores e seus dependentes em caso de falecimento. Serviço de Transporte Fretado: A Natura beneficia o colaborador com o transporte via fretamento 100% subsidiado, São várias linhas que circulam.

Em Grupo para morte natural, morte Acidental e invalidez. O plano conta também com Assistência Funeral para colaboradores e 14.3 Políticas de Remuneração dos Colaboradores(a) Política de salários e remuneração variável.

Demais Benefícios

Fretado

A Natura beneficia o colaborador com o transporte via fretam neto 100% subsidiado, São várias linhas que circulam nas principais vias de trafego, com maior concentração de colaboradores

Vale Transporte

Benefício legal oferecido a 100% dos colaboradores e subsidia despesas com transporte residência x trabalho x residência. Os optantes tem desconto de 6% do salário ou o valor do transporte, caso seja inferior aos 6%.

Empréstimo Consignado:

Os colaboradores podem solicitar empréstimo pessoal com juros abaixo do que outras linhas de crédito. O pagamento pode ser em até 48 vezes, com desconto diretamente em folha e o valor da parcela não pode ultrapassar 30% do salário mensal.

Berçário

Oferecer às mães uma proximidade que permita o momento mágico da amamentação (para ela e para o bebê), o fortalecimento do vínculo e o contato em todos os momentos que as mães julgarem necessários. Oferecer às crianças um espaço de educação infantil, de relações humanas e construção de significados, de contato com os objetos culturais, que permitam independência e autonomia. Além de permitir à mãe a escolha de conciliar a maternidade e a carreira profissional. Elegibilidade: Colaboradoras com filhos com idade entre 4 meses até dois anos, 11 meses e 29 dias e, o colaborador (Pai) que tenha a guarda judicial da criança.

Atualmente temos berçário nos sites de Cajamar e Lapa.

Auxílio Creche

Para as mães que estão alocados em sites onde não há berçário ou que não queira utiliza-lo, oferecemos o Auxílio Creche, valor mensal que a mãe recebe para apoiar nas despesas com escola, até 2 anos, 11 meses e 29 dias.

Acompanhamento Gestante

As futuras mães colaboradoras e/ou esposa ou companheiras de nossos colaboradores podem se inscrever no programa de gestante e serão monitoradas mensalmente pela equipe do Programa de Apoio Pessoal, contando com orientação de todo o período gestacional, contando com suporte de equipe multidisciplinar: psicólogos, nutricionistas, personal trainer, fisioterapeutas e assistentes sociais. As inscritas neste programa tem como benefício adicional, além do acompanhamento:

Financeira:

O equilíbrio financeiro é algo que impacta diretamente a vida pessoal que pode refletir na saúde física. •Saúde Social: Busca o envolvimento para uma maior interação com os colegas, comunidade além do exercício ativo da cidadania. Clube: No site de Cajamar temos um clube que pode ser utilizado pelo colaborador, dependente e agregado.

Auxílio Refeição:

Onde o colaborador pode utilizar em restaurantes próximos a localidade de trabalho e divulgamos comunicados reforçando a importância da alimentação saudável, além da orientação nutricional, disponível por atendimento presencial no site de Cajamar, pelo plano de saúde ou pelo Programa de Apoio Pessoal (PAP). PAP – Programa de Apoio Pessoal, somos uma empresa que Promove o Bem Estar Bem.

Um canal de comunicação aberto 24 horas por dia, ilimitado e sem custo, para falar com uma equipe formada por nutricionistas, pedagogos, psicólogos, fisioterapeutas e Personal trainers. O programa também oferece dicas práticas para resolver burocracias, deixar em ordem a vida financeira e cuidar do seu animal de estimação. Este é um benefício oferecido ao colaborador, cônjuge, filhos e pais.

A Natura conta em 2016 com 4.097 trabalhadores no Brasil, sendo 2.842 mulheres e 2.065 homens, estando distribuídos em diversas funções dentro e fora da

empresa, como em lojas físicas, pesquisadores, analistas, vendedores, gerentes e encarregados, optamos em pegar uma pequena parte para relacionar os cargos com a descrição da CBO, utilizamos este organograma para facilitar a compreensão



3.2.1 Relação dos Cargos da Natura e o CBO de cada e descrição.

Presidente CBO código 1233-05

A função do cargo de Presidente, de uma empresa, é pensar no todo, criando um sistema operacional de tal forma que a empresa produza, conduzindo funcionários, pessoas treinadas para exercerem uma função.

Sendo o principal executivo, consequentemente responsável pelo resultado da empresa, seja ela privada, retornando lucro e dividendos para os acionistas e/ou sócios, tendo uma importância crucial em definir o desafio de longo prazo. Dado esta definição

de responsabilidade, como realizar ações onde contribua para que sua equipe dê os resultados esperados, mas o papel principal é inspirar, motivar e influenciar as pessoas, para que elas acreditando no caminho apontado por ele, seja seguido.

Dado sua visão de onde deseja chegar a sua empresa, é definido o planejamento estratégico, que preferencialmente é construído a muitas mãos, para que todos colaborem, e dali saiam os projetos que através de suas ações diárias, garantirão o sucesso ou não do atingimento de metas estabelecidas do plano coletivo e também o plano individual da equipe.

Diretor administrativo Código 1231-05

Superintendente administrativo

O Diretor de Administrativo é o profissional que organiza, planeja e orienta o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos das empresas, buscando soluções para todo tipo de problema administrativo.

Um Diretor Administrativo cria métodos, planeja atividades, organiza o funcionamento dos vários setores da empresa, calcula despesas e garante a perfeita circulação de informações e orientações.

Está sob as responsabilidades de um Diretor Administrativo planejar, organizar e controlar as atividades de empresas públicas e privadas, além de traçar estratégias e métodos de trabalho nas mais variadas áreas, nas situações de crise cabe a ele definir onde investir o dinheiro e como equilibrar a saúde financeira e produtiva da empresa

Diretor administrativo e financeiro Código 2523-05

Diretor de finanças, Diretor de planejamento financeiro, Superintendente de finanças, Superintendente financeiro

Descrição Sumária

Dirigem o fluxo financeiro da empresa; implementam o orçamento empresarial e administram recursos humanos. Controlam patrimônio, suprimentos e logística e

supervisionam serviços complementares. Coordenam serviços de contabilidade e controladoria e elaboram planejamento da empresa.

Diretor comercial Código 1233-05

Diretor de vendas, Diretor geral de vendas, Superintendente comercial, Vice-presidente comercial, Vice-presidente de vendas

Diretor de marketing Código 1233-10

Superintendente de marketing, Vice-presidente de marketing

Descrição Sumária

Atuam na definição do planejamento estratégico da empresa; definem e executam plano de marketing e vendas; gerem a qualidade da venda. Participam da definição de políticas de recursos humanos. Comunicam-se primordialmente para disseminar informações ao público de interesse da empresa.

Gerentes de produção Código 1412-05 operações em empresa da indústria extrativa, de transformação e de serviços de utilidade pública

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
Competências Pessoais

Liderar pessoas, Demonstrar capacidade de negociação, Tomar decisões, Demonstrar capacidade de abstração, Trabalhar em equipe, Demonstrar capacidade de raciocínio analítico, Demonstrar capacidade de síntese, Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal, Demonstrar flexibilidade, Agir com empatia, Demonstrar capacidade de organização, Demonstrar habilidades comunicativas, Demonstrar criatividade, Saber ouvir, Demonstrar visão sistêmica tica.

Gerente comercial Código 1423-05

Encarregado de supermercado, Gerente de divisão comercial, Gerente de exportação e importação, Gerente técnico comercial

Gerente de comunicação Código 1423-10

Gerente de assuntos corporativos, Gerente de comunicação corporativa, Gerente de comunicação social, Gerente de relações corporativas, Gerente de relações institucionais, Gerente de relações públicas

Gerente de marketing Código 1423-15

Gerente de coordenação de marketing, Gerente de departamento de marketing, Gerente de divisão de marketing, Gerente de marketing e vendas, Gerente de produtos

Gerente de vendas Código 1423-20

Gerente de departamento de vendas, Gerente de exportação, Gerente de mercado, Gerente de área de vendas, Gerente distrital de vendas, Gerente geral de vendas, Gerente nacional de vendas, Gerente regional de vendas

Analista de pesquisa de mercado Código 1423-35

Analista de estudos de mercado, Analista de informações de mercado, Analista de inteligência de mercado, Analista de marketing, Analista de mercado

Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

Gerente de crédito e cobrança Código 1417-20

Administrador de carteiras de crédito e cobrança, Gerente de administração de carteiras de crédito e cobrança

Descrição Sumária

Comercializam produtos e serviços financeiros; implementam processos operacionais; planejam processos de operações bancárias; coordenam o desenvolvimento e a implantação de produtos, serviços e processos; gerenciam pessoas; traçam plano diretor para áreas de crédito, produtos e comercialização; administram recursos materiais, financeiros e serviços de terceiros; comunicam-se, oralmente e por escrito, divulgando e consolidando informações, normas e procedimentos, campanhas de vendas, interagindo com pessoas e conduzindo reuniões.

Auxiliar de Compras Código 4110-05

O Assistente de Compras é o profissional responsável por prestar apoio em tarefas operacionais da área de compras, como: colocação de pedidos e preenchimento de relatórios.

Um Assistente de Compras prestará suporte ao gestor nos processos de desenvolvimento de produto e gestão do negócio.

Está sob as responsabilidades de um Assistente de Compras realizar tarefas referentes ao suporte administrativo nos processos de compras dos diversos materiais utilizados na empresa, atuar com elaboração de planilhas no Excel, acompanhamento das requisições de compras, contratar fornecedores, negociar preços, dar suporte a pesquisas internas, fazer controle de pedidos e orçamentos na área, atuar com emissão de notas fiscais, contratação de transportadoras, atendimento telefônico e realizar o atendimento de pós-venda aos clientes, realizar cotações diversas, negociar com fornecedores, emitir e acompanhar pedidos até sua entrega na empresa, cadastrar fornecedores e produtos e lançar notas de compra no sistema, emitir ordens de produção e baixa das mesmas via sistema, atuar com lançamentos de suprimentos em geral, elaborar as planilhas e cotações, emissão dos pedidos de compras, acompanhamento do processo de entregas, acompanhamento dos pedidos, cadastro de novos fornecedores para consultas e cotações, formalizar compras com fornecedores contratados, controlar contratos de serviços do departamento (celulares, copiadoras, estacionamento, malote etc.), fazer o controle de compras, elaborar relatórios e demais atividades pertinentes aos cargos.

Para que o profissional tenha um bom desempenho como Assistente de Compras é essencial que possua constante atualização por meio de cursos.

Auxiliar de produção Código 7842-05

O Assistente de Produção é o profissional responsável por preparar materiais para alimentação de linhas de produção, organização da área de serviço, abastecimento de linhas de produção e alimentação de máquinas.

Um Assistente de Produção monitora os processos e equipamentos da linha de produção auxiliando a administração e produção dos processos industriais, de acordo com normas e procedimentos técnicos de qualidade, segurança, higiene e saúde.

Está sob as responsabilidades de um Assistente de Produção, operar máquinas e equipamentos da fábrica, efetuar os registros da produção de acordo com as especificações da linha e dos produtos a ser produzido, verificar as necessidades e

prioridades da linha de produção para programação de manutenção preventiva e corretiva, informar a equipe de trabalho sobre a meta de produtividade a ser cumprida, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas, propiciar a veiculação de ideias e sugestões na área, objetivando ações de melhorias nos processos e instalações, propiciar informativos quanto a desempenho das áreas de previsto e realizados, orientar aos colaboradores quanto às práticas a serem adotadas de segurança do trabalho, acompanhar e verificar o rendimento dos colaboradores sob sua responsabilidade, verificar o transporte e o manuseio da matéria prima, de acordo com a linha a ser produzida, verificar abastecimento das máquinas e equipamentos com a matéria prima da linha em produção, acompanhar e realizar a limpeza periódica das máquinas e equipamentos durante a operação e para as trocas de produtos, garantir o material dos produtos de acordo com a linha a ser produzida, monitorar periodicamente a qualidade dos produtos de acordo com as especificações da linha e atestar a qualidade dos produtos produzidos.

Para que o profissional tenha um bom desempenho como Assistente de Produção além da graduação é essencial que possua cursos com prática em Programas de operação Industrial.

Consultor Código 2410-40

O Consultor de Qualidade é o profissional responsável por participar da implementação de projetos de consultoria em qualidade, SSMA, produtividade e gestão.

Um Consultor de Qualidade implanta as frentes do projeto, conforme abordagem e execução planejadas controlando o processo de programação das atividades sob sua responsabilidade.

Está sob as responsabilidades de um Consultor de Qualidade planejar, implantar e apoiar na certificação de sistemas de gestão ambiental (ISO 14000), saúde e segurança no trabalho (OHSAS 18000), participar da implantação de projetos de melhoria e gestão, sendo eles os métodos estatísticos, metodologia de análise e solução de problemas e gestão por processos e melhorias, acompanhar resultados de indicadores qualitativos e quantitativos das diversas operações de atendimento, analisando resultados, avaliando possíveis melhorias, desenhando novos processos implantando

mudanças sugeridas contribuir para a melhoria da percepção de qualidade no atendimento do cliente, mapear processos, atuando no levantamento, desenho e redesenho, identificar de forma analítica oportunidades para o negócio, identificar oportunidades de melhoria negociando a implantação da revisão ou de novas políticas, processos e procedimentos com as áreas envolvidas, elaborar planos de ação para melhorias de processos e efetuar acompanhamento da implantação.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O conteúdo Treinamento e Desenvolvimento traz explicação como devemos executar os treinamentos com nossa equipe de colaboradores, sendo favorável para o próprio crescimento pessoal e profissional, aprendemos como e quando passar o treinamento para os demais e como desenvolver o processo, e analisar os resultados e se foram satisfatórios.

Para que possamos ver as empresas crescer precisamos de colaboradores dedicados e determinados com seu trabalho, a empresa tem que buscar novas formas de capacitação, ou buscar profissionais capacitados sendo esse o mais difícil, o desenvolvimento pessoal do colaborador ajuda diretamente o desenvolvimento profissional, o treinamento agrega valor, faz toda diferença.

Quando analisamos o meio corporativo e percebemos que precisamos de melhorias, aí está um indicador para começarmos a agir, desenvolver nossos colaboradores é um ótimo passo, uma opção será o treinamento, mas para isso precisamos saber corretamente qual a necessidade da empresa e dos funcionários e se realmente tem necessidade de treinar ou capacitar. Usar avaliação é um começo, como a avaliação de supervisores ou avaliação de desempenho, pode ser vários os motivos para começar um treinamento, entre eles mudanças de cargo, desempenho baixo, equipamentos mais modernos, ou até mesmo para motivar a equipe, ou resolver atritos.

As pessoas tem mais facilidade de aprender quando gostam do que estão fazendo é uma forma de incentivar é quando aquilo traz alguma recompensa tendo uma aprendizagem mais rápida, a repetição da função também leva a melhoria no que faz, o gestor ou orientador tem que passar a informação de uma forma clara, começando do mais fácil e conforme a compreensão passando de fase, acompanhar os resultados, motivar, considerando o período de adequação e sempre lembrar de deixar clara as recompensas e punições e não esquecer de verificar a aptidão de cada pessoa.

O treinamento faz com que a pessoa tenha um conhecimento específico na área, após isso ela adquire habilidade, modifica atitudes, e desenvolvem conceitos.

Natura S.A

A natura utiliza com base para iniciar os treinamentos alguns indicadores como, avaliação de desempenho, avaliação de quantitativa, avaliação de qualidade, outras formas de indicadores de treinamento é a expansão da empresa, na contratação de novos colaboradores, treinamentos específicos para cada área da empresa, outra opção para treinamento quando a empresa detecta necessidade para colaboradores já existente, treinamento para melhoria tecnológicas, treinamento para mudança de função, baixa produtividade entre outras, mas para que isso aconteça a empresa inspeciona em reuniões internas com gerentes e supervisores, para passar corretamente o treinamento para as pessoas adequadas. Após identificar a necessidade dos colaboradores que irá receber o treinamento a Natura passa a equipe por etapas de avaliação, alias a empresa é uma multinacional e investe em seus colaboradores para um melhor desempenho, como a reação das pessoas após o treinamento, um questionário é utilizado, como um teste para saber qual foi o grau de aprendizado junto com o analise dos supervisores e se houve mudança de atitudes, aprendizagem e resultados dos colaboradores que são medidos em planilhas.

A Natura trabalha com milhares de revendedoras autônomas, que não tem vínculo empregatício com a empresa, mas elas são as grandes vendedoras e divulgadoras da marca Natura, sendo assim o investimento é focado também nessas ajudantes externas, a revendedora tem treinamentos via vídeos em um site específico somente para revendedoras onde recebe indicações passo a passo como vender os produtos, e dicas para apresentação pessoal.

A Natura participa de um programa de desenvolvimento conhecido como mosaico, ele procura trazer os melhores conceitos de práticas de mercado contextualizados com o momento da empresa, os desafios da estratégia e também os princípios da Natura. O programa foi criado em 2015, para desenvolver a tomadas de decisões mais ágeis e oferecer estruturas e ferramentas que promovam a aprendizagem sobre a empresa e para a empresa. O primeiro painel do Mosaico, obrigatório a todos os líderes, permite que o gestor vivencie as principais etapas da operação e da comercialização e identifique oportunidades de evolução, a exemplo da dinâmica da

fábrica, da rotina de separação de pedidos em um de nossos centros de distribuição e da entrega das caixas de produtos para consultoras em suas residências. Os módulos eletivos do programa tratam de temas como a comunicação da empática, práticas trabalhistas e resiliência.

Passaporte para o Futuro

A Natura um programa específico para acelerar o desenvolvimento de analistas e coordenadores. Sua grade tem como objetivo ampliar o olhar de negócio, fornece as ferramentas necessárias para realizar as entregas no papel que ocupam e o desenvolvimento pessoal. O programa tem como premissa gerar experiências que facilitem a compreensão dos temas.

Sophia

O Sophia visa capacitar profissionais de Marketing e Negócios a tomar as melhores decisões para o negócio, construindo a marca segundo uma visão de curto e longo prazos. Abordamos conteúdos nas áreas de comunicação, CRM e digital. Foram desenvolvidos nove projetos, dos quais três serão apresentados ao Comitê Executivo para avaliação de viabilidade da implantação e exposição dos participantes.

Profissionais capacitados

Gestão de Pessoas

Investimento em programas para gestão de competências e aprendizagem contínua (em R\$ mil) ¹

	2014	2015	2016
Brasil	15.894	12.578	7.400
Argentina	979	1.842	2.925
Chile	294	292	404
México	472	443	534
Peru	96	86	417
Colômbia	353	194	1.326
França	119	87	175
Total	18.208	15.522	13.182

Em 2016, foram incluídos os investimentos em educação para a Força de Vendas, que são feitos conjuntamente pelas áreas de RH e Relacionamento.

Relatório Anual 2016

Foi consolidada todas as nossas ações de treinamento e desenvolvimento no Portal de Desenvolvimento, lançado em agosto de 2016. Agora, em um só local, é possível visualizar todos os treinamentos e suas respectivas agendas. Com o portal, o colaborador pode se programar com antecedência para participar das atividades propostas. Também ampliamos a frequência de comunicação das ações junto aos gestores e divulgamos o calendário nos encontros de área.

O investimento em desenvolvimento e treinamento foi reduzido no Brasil, somando R\$ 7,4 milhões, 59% menos do que em 2015. Nas Operações Internacionais, o investimento em formação foi ampliado em todos os países, para atender às necessidades do negócio, que cresce de forma acelerada – o investimento chegou a R\$ 5,8 milhões.

Priorizamos em 2016 a aplicação de treinamentos conduzidos por facilitadores da própria Natura, aproveitando a grande expertise de colaboradores nos temas apresentados.

A iniciativa reduziu o valor investido na contratação de parceiros externos e permitiu que as capacitações fossem mais adaptadas às necessidades de nossos colaboradores. Essa mudança impactou positivamente a adesão aos treinamentos disponibilizados, com um índice de 81% de participação, a maior dos últimos três anos.

A natura foca bastante em treinamento, como sugestão da nossa equipe do projeto interdisciplinar, observamos que há dificuldade em avaliar os desempenhos pós treinamentos, e sugerimos para empresa a utilização de **matriz de treinamento**, onde facilita entender como o colaborador está após os treinamentos dados, e se houve resultado e se está sendo colocado em prática, a matriz pode ser usada em todo o tempo, no início do treinamento, um mês depois ou até três meses depois o treinamento, mas claro ela é mais uma ferramenta para observar e a ajuda dos encarregados ou superiores para observar se o colaborador aprendeu é indispensável.

Para empresa Natura a Matriz de Treinamento tem que ser mais complexa, e com perguntas adequada para cada treinamento, e com grau de confiança de cada teste.

Temos aqui um exemplo de Matriz de Treinamento para organizar e saber quem está sendo treinado e se estão participando dos treinamentos.

Matriz de Responsabilidades						
		Treinamento Excel - XPTO				
NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	PLANEJAMENTO	GESTÃO	ESCOPO	EXECUÇÃO	VALIDAÇÃO
Claudio P,	Patrocinador	C	C	I	I	I
Yves Mariano	Gerente do Projeto	R	R	R	P	A
Gerentes Funcionais	Ceder os Recursos	I	I	I	I	I
Analista de Compras	Time do Projeto	C	C	C	R	R
Analista de Marketing	Time do Projeto	C	C	C	R	R
Secretaria	Apoio	-	-	-	P	-
Tradutor	Tradução	-	-	-	P	-
Funcionarios	Participantes	-	-	-	P	-
Instrutor	Time do Projeto	-	-	-	P	P

P: Participa da atividade C: deve ser Consultado I: deve ser Informado A: Aprova
R: Responsável pela atividade (apenas um por atividade)

Matriz de Decisão de Métodos de Avaliação

	Nível 1 Reação	Nível2 Aprendizado	Nível 3 Comportamento	Nível 4 Impacto	Nível 5 ROI
Requisitos	X	X(*)	-	-	-
Resultados	X	-	-	X	X
Atitudes e consciência	X	-	X	X(*)	-
Atualização/ Informação	-	X(*)	-	-	-

Nesta matriz mede como as informações estão sendo administrada pela pessoa que recebeu o treinamento.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A seleção e retenção de talentos é de fundamental importância para as empresas nesta parte do PI, o foco foi colocar em prática como realizar de maneira assertiva a seleção e retenção de talentos de novos colaboradores e de colaboradores interno e externos, peças fundamentais para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

As empresas são cada vez mais cobradas em diferentes aspectos, principalmente para atingir os melhores resultados, por produtos ou serviços com maior qualidade, inovações e no atendimento eficaz. Quando a empresa promove um processo de recrutamento e seleção, objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos que estão em aberto na empresa. As empresas estão em busca de profissionais diferenciados, com talento e capacidade de crescer na empresa, e que possam trazer resultados para a organização. Ao iniciar um processo de recrutamento e seleção, os candidatos passam por testes, provas e entrevistas que visam descobrir o grau de conhecimento e a personalidade de cada candidato, e para que isso ocorra de forma natural é importante que não haja nenhum tipo de interferência. Mas na busca por talentos, as empresas têm encontrado dificuldades para atingirem esse objetivo, pois gerir talento humano é algo que demanda planejamento e políticas de gestão de recursos humanos.

Diante disso cabe a cada recrutador pesquisar o recrutamento mais assertivo para realizar tais recrutamento, interno, misto ou externo. O recrutamento é feito com base nos dados que o recrutador recebe da empresa em questão solicitando quais os perfis ou funções que a empresa deseja contratar.

O recrutamento e seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro.

3.4.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

RECRUTAMENTO INTERNO

O processo de recrutamento e seleção interna tem como proposta motivar os colaboradores favorecer a sofisticação de uma carreira profissional, além de valorizar e agregar qualidade aos produtos e serviços da organização e reter os talentos dentro da organização que é hoje muito mais que ter colaboradores e sim pessoas interessadas em continuar na empresa e focar no seu crescimento. O recrutamento interno fundamenta-se na valorização dos recursos humanos já existentes na empresa, criando espaços para o crescimento e a realização pessoal. O recrutamento interno é a busca de talentos dentro da própria empresa para suprir sua necessidade. Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Vantagens X Desvantagens Recrutamento Interno

Vantagens:

- É mais econômico para a empresa;
- É mais rápido;
- Apresenta maior índice de validade e de segurança;
- É uma fonte poderosa de motivação para os funcionários;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Desvantagens

- Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários para serem desenvolvidos;
- Pode gerar conflitos de interesses entre os colaboradores da mesma equipe;
- Conduz a um progressivo rígido das pessoas;
- Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo busca colaboradores de forma externa, ou seja, novos colaboradores que possuam as habilidades exigidas para fazer parte da empresa, visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que se encontram no mercado de trabalho.

Tem como vantagem atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas.

Vantagens X Desvantagens Recrutamento Externo

Vantagens

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- Traz novas competências para a organização;
- Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Desvantagens

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno;
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento;
- É menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos;
- Pode frustrar os colaboradores que gostariam de uma nova oportunidade;
- Geralmente afeta a política salarial da empresa.

RECRUTAMENTO MISTO

Neste tipo de recrutamento torna-se necessário a partir do momento que a organização não prioriza apenas o recrutamento interno ou o externo. O RH da empresa deve sempre complementar um ao outro, ou seja, ao se fazer um recrutamento interno, o funcionário é deslocado para a posição vaga e esse precisa ser substituído na posição que atua. O recrutamento é misto quando a organização faz uso das fontes de recrutamento interno ou do externo, podendo ser adotado em três alternativas de sistema, recrutamento externo seguido de recrutamento interno: caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, a curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrado candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessária, geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições entre eles, busca as duas vertentes enquadrando o que mais se adequa a política da empresa.

Sistemas de Recrutamento Misto

Recrutamento

Interno

A empresa prioriza seus contingentes na disputa de vagas que existam. Não possuindo, vai para o recrutamento externo.

Externo

A empresa precisa de pessoal que já possua qualificação, não encontrando utiliza seu próprio pessoal

Misto

A empresa se preocupa com o preenchimento, de vagas que já existam. Por meio da transformação de recursos humanos, proporcionando igualdade de condições entre os candidatos.

Etapas do Recrutamento

- Coleta de Dados: verifica tudo que se refere aos custos destinados ao recrutamento, passa detalhes do perfil para vaga, o tempo disponível para preenchimento da mesma etc.
- Planejamento: quando irá acontecer o recrutamento, o tipo (interno, externo ou misto); a forma de divulgação, qual conteúdo utilizado para divulgação, previsão dos custos etc.
- Execução do Recrutamento: Divulgação da vaga.
- Avaliação do Recrutamento:
 - ✓ Qual a quantidade de candidatos respondeu ao recrutamento através de: preenchimento de fichas, envio de currículos ou através de cadastro no site.
 - ✓ Quais eram qualificados para a vaga, se as vagas conseguiram ser preenchidas, se os meios foram eficazes.
 - ✓ O meio a ser utilizado depende da necessidade do preenchimento da vaga, do tipo do cargo e da condição econômica que a empresa se encontre.

Após as etapas de recrutamento inicia-se a seleção veremos nos assuntos abaixo podemos utilizá-las no contexto organizacional.

SELEÇÃO

Uma vez mencionado o termo, definição e classificação de Recrutamento, torna-se imprescindível tratar do conceito de seleção que é o recurso utilizado para trazer o profissional adequado à função após o recrutamento, pois, é através da seleção de pessoas, que se pode encontrar o melhor candidato que se encaixe dentro do perfil previamente estabelecido pela organização.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Obtidas as informações acerca do cargo ou das competências exigidas, bem como das características que deve possuir o candidato, o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção mais adequada ao caso ou à situação. Elas podem ser classificadas em cinco grupos: Entrevista; Provas de conhecimento ou capacidade, Testes psicológicos; Teste de personalidade; Técnicas de simulação. Escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica de seleção é escolhida de acordo com a

necessidade do cargo para atingir os objetivos esperados para determinado processo de seleção. No entanto os processos de recrutamento e seleção tem o principal objetivo de atrair talentos para as organizações.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Atualmente, o recrutamento e seleção tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis no mercado sem qualificação mínima destes candidatos para a ocupação das vagas em aberto, faz o recrutamento e seleção ser cada vez mais estratégico e assertivo para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas. O recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. O mercado hoje tem pessoas se especializando em recrutamento e seleção de vagas estratégicas para fazer uma busca mais apurada dos talentos que não tem seu currículo disponível para o mercado e com isso estes profissionais de RH. Os talentos não são atraídos só pelo salário e benefícios que a organização vai lhe oferecer, e sim pelo desafio proposto pela empresa e se a empresa tem a cultura de reter funcionários. Assim, a retenção de talentos precisa ser uma prática da organização para o seu próprio sucesso no mercado.

RETENÇÃO DE TALENTOS

O talento é a matéria-prima essencial na busca de criação e na implementação de soluções diferenciadas. A preocupação das empresas está fundada na questão de como atrair e reter este talento. Esta é um problema que vem aumentando cada vez mais, pois as mudanças no cenário competitivo, também estão causando mudanças nos valores e atitudes, notadamente entre os mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, algo que os desafiem, de ser uma forma de compensação justa pelo seu trabalho. Manter os talentos é uma tarefa difícil para as organizações, é preciso ser estratégico sem deixar de pensar nas pessoas.

A organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. A manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e uma excelente remuneração. O salário é a parte mais importante da remuneração, representa uma das

transações mais complicadas, pois quando uma pessoa aceita o cargo, está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários. Assim, em troca dessa remuneração o homem é capaz de empregar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida.

Natura cosméticos

A empresa Natura cosmética utiliza de várias formas para fazer o recrutamento de seus colaboradores, estagiários e trainee utilizando recrutamento interno, externo e para os estagiários e trainee inova utilizando a 2.0 “ BREVETAGEM ” este método permite e facilita a troca de informações através de textos ,vídeos ,chats, fotos ,fóruns e discussões , tudo via online ,os participantes devem interagir entre eles através de rede sociais , cada ação conta pontos ,cada candidato quando avança etapas ganha Brevês que valem pontos e vai se acumulado para próxima etapa que será presencial e consiste em uma avaliação individual através de texto e em seguida participação em dinâmicas em grupo.

As atividades online que auxiliam no processo seletivo e eletivo, no qual o candidato decide se quer continuar o processo e fazer a parte da empresa. Durante as atividades o candidato tem oportunidade de conhecer um pouco mais sobre a empresa e os valores dela, podendo a partir daí, decidir se realmente vale a pena em frente no programa e faz parte deste time.

Em todas as fases busca-se no candidato: vivências; expectativas; interesses; interação com outros candidatos; envolvimento com as atividades propostas; conteúdo da participação; conhecimento; aderência as expectativas.

A natura trabalha com dois tipos de recrutamento o interno e externo, o interno busca o candidato dentro da organização quando já temos o colaborador alinhado. Esse tipo de recrutamento preza pela segurança por já conhecer o candidato, já sabe o mesmo está motivado, integrado nas diretrizes da organização. Também serve para motivar os outros candidatos, haja vista a chance de crescimento dentro da empresa há algumas desvantagens como certa inveja de outros candidatos a verem que sobe de cargo, a empresa não oferecer a promoção em um momento certo, porém há mais vantagens que

desvantagens. A Natura prioriza o recrutamento interno, como forma de aplicar os valores, para motivação e crescimento dos colaboradores.

Há também o recrutamento externo que busca selecionar os candidatos dentro do mercado de trabalho por meio de técnicas de recrutamento já existentes. Há diversos meios para esse recrutamento, hoje a Natura tem o recrutamento externo pelo site na aba TRABALHE CONOSCO, o candidato armazena o currículo de modo que o mesmo fique armazenado no banco de dados e o perfil seja adequado para a vaga e se atender aos requisitos é chamado para entrevistas pessoais, com dinâmicas em grupos classificatórias para próximas etapas para efetivação.

A Natura lança suas vagas também em jornais internos e prioriza a indicação, quando um funcionário indica o outro, entre outros meio de recrutamento. Vale ressaltar que a Natura busca a diversidade como meio de contribuição para o aumento de capital humano, sem diferenças de raça, culturas, religião, sexo, suas experiências, a empresa busca o bem comum e todos os cargos deste os menores até os maiores buscam esse senso comum.

No recrutamento interno o candidato pode se inscrever pelo próprio site da empresa, tem opções de se tornar uma consultora com a venda de cosméticos pelo catalogo ou se candidatar a vagas administrativas ou operacionais, já vindo especificadas nas vagas o perfil buscado pela empresa como, por exemplo: gostar de se relacionar com outras pessoas, ser comunicativa, criativa, ter liderança, entre outros específicos de cada vaga.

vaga interna real :

1-Oportunidades de Carreira: Aux. Almojarifado II - Benevides (45281)

Responsabilidade Total:

Utilizar RF no recebimento de materiais; Realizar o abastecimento do material, no flow-rack; Solicitar via RF os volumes desejados, em caso negativo fazer solicitação para o AV (510); Retirar os volumes do pallette vindo de depósitos específicos e realizar transferência via SAP para outros depósitos; Eliminar pendências de materiais solicitados após confirmação de chegada no deposito de destino; Conferir palletes na

entrada e saída dos depósitos, realizando acerto de inventario quando necessário, informando o acerto de inventário; Verificar e imprimir etiquetas de identificação dos flow-racks/recebimento; Acionar Operador do Armazém vertical todas as vezes em que ocorrer problemas na transferência dos palletes (físico/sistema); Imprimir etiqueta de controle de solicitação de palletes; Comunicar o colaborador que está no wa_1 no caso de problemas nas mesas de saídas de palletes do Armazém Vertical; Verificar a quantidade de volumes solicitados para o deposito 624 e colocá-los na esteira; Movimentar materiais para as mesas de armazenagem; Retirar todas as tampas ao colocar volumes na esteira do 624 e não enviar volumes com saldos; 624 e não enviar volumes com saldos; Analisar ordens de transporte nos depósitos; Etiquetar e identificar os materiais e pallets recebidos de terceiros; Acompanhar rampa de erro da esteira do 624 e retirar os volumes que estão apresentando problemas; Conferir os materiais recebidos dos fornecedores e operador logístico e preencher a ficha de recebimento; Abastecer com palletes de fundo e tampa as máquinas de Hot- Melt; Movimentar materiais utilizando paleteira; Manter os materiais DE/PARA identificados; Realizar contagem cíclica e rotativa nos depósitos das áreas seguindo as Its e PRs da área; Atualizar planilha de ajuste de inventario; Providenciar puxada e envio para o Armazém Vertical, dos materiais requisitados pelo Planejamento e Processos para inclusão nas Linhas de Separação / Qualidade / PCL; Preencher medições de tempo e motivos. É responsável por cumprir com as políticas, regras e normas de Segurança do Trabalho e Saúde ocupacional de seu local ou processo de trabalho.

Formação Acadêmica:

Ensino Médio

Experiência:

Desejável: Mínimo de 1 ano de experiência em cargos anteriores na Natura

Competências Técnicas:

Desejável: Conhecimento em Notes; SAP; Excel; WM; MV; RF; #Conhecer aspectos e impactos ambientais, perigos e danos à saúde e segurança e controles operacionais pertinentes às atividade executadas, assim como plano de emergência Natura.

Vaga externa Natura

2-Oportunidades de Carreira: Aux. de Cad de Pessoas III 1 1 (45661)

VP: Finanças

Vaga: Auxiliar de Cadastro de Pessoas - vaga PCD

GS: 06

Quantidade: 1

Área: CSC-Núcleo de Cadastros de Pessoas

Gestor: Patrícia Silveira

Local: NASP

Turno: 13:00 às 22:00

Tipo de Recrutamento: Misto

Pré-Requisitos:

Ensino Médio Completo

Desejável Superior Completo: Cursando áreas de humanas, preferencialmente administração e comunicação

Técnico:

Requisitos imprescindíveis – Conhecimento básico em Excel

Desejável – Conhecimento em SAP

Comportamental:

Capacidade de foco e priorização/Pró-atividade e autonomia/Análise da informação e sentido crítico

Excelente comunicação (escrita e oral) e relacionamento interpessoal/

Responsabilidade e compromisso com o serviço/Trabalho em equipe

Atividades:

Receber documentação, efetuando contagem, separação e registro em sistema

Conferir e analisar documentações recebidas efetuando o registro da regularidade ou irregularidade e arquivamento em sistemas

Realizar análise de risco e confirmação de dados de candidatos a consultoria efetuando a aprovação ou reprovação de cadastros via ficha eletrônica (site Natura)

Cobrar pendências de documentação e esclarecimento de dúvidas do processo e pendências (força de vendas, atendimento e candidatos)

Monitorar relatórios da área como IA_Moni, DataQuality e efetuar correções necessárias/abertura de chamado

Atender demandas recebidas por e-mail, 0800net e CRM

Exercer os ANS (Acordo de Nível de Serviço) acordados para atendimento às solicitações

Efetuar bloqueios de cadastros

Propor melhorias de processos na área

Seguir as políticas e padrões definidos

Apoiar em testes e implantação de iniciativas e projetos

Contribuir para o cumprimento/ superação das metas negociadas de nível de serviço

Contribuir com a produtividade da área.

Como observado o recrutamento e seleção dentro da Natura SA é bem amplo dando, oportunidade desde o estagiário até o colaborador interno da empresa, visando sempre por bons profissionais, sendo os mais qualificados com maiores chances de ser recrutado e efetivado na empresa.

3.5 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Nesta unidade de estudo aprendemos a importância de cargos carreira e remuneração, e como é o processo nas empresas, qual a importância de cada cargo, e como pode virar uma carreira, e como a remuneração deve ser feita dentro de cada cargo, aprendemos também a analisar as carreiras e como descreve-las em cada cargo, trilhas de carreiras, matriz salarial e seus níveis, avaliação de cargo em métodos por pontos.

Quando fazemos algo que sentimos prazer tudo ocorre naturalmente e a dedicação é vista por todos que nós cercam, e isso não é diferente no ambiente profissional, estar em um cargo que nos agrada e traz satisfação facilita o nosso crescimento pessoal, a dedicação ao trabalho e a forma com resolvemos possíveis problemas existente é totalmente diferente e sempre com pensamentos positivos, buscando sempre solucionar a questão em si e não ficar preso ao problema.

O cargo é determinante muito importante dentro de uma empresa, pois cada pessoa contribui para um processo ser realizado e assim ajudando um todo a seguir em frente, como um relógio onde todas as peças tem que funcionar em conjunto para passar a hora correta.

Como cada cargo tem sua função dentro da empresa ele também tem uma remuneração diferente das demais, um bom sistema de remuneração deve ser estrutura a partir de alguns fatores como equilíbrio interno hierarquia de cargos, pesquisa salarial externo, apoiados a critérios claros baseados com técnicos, captação e retenção de mão de obra, e em boas empresas ganhos e produtividades. Algumas empresas trabalham com o plano de carreira, serve para que a pessoa suba de remuneração, mas também para que cresça dentro da empresa.

Natura S.A

A empresa Natura criou um Comitê Executivo com a participação de seus colaboradores, o foco é abrir espaço para um bom relacionamento, nesse Comitê acontece um encontro com a presidência onde é aberto para opiniões, sugestões e até críticas de forma livre. Há também o Encontro Natura que é uma reunião com

consultores conduzida pelos Gerentes de Relacionamento, essa reunião é feita em um ciclo de 21 dias.

Sabendo que a carreira do profissional é de total importância, a Natura direciona para seus colaboradores uma avaliação individual de desempenho feita pelo gestor para cada um de sua(s) equipe(s) com revisões/acompanhamentos semestrais. Uma segunda avaliação é feita por um grupo de profissionais de nível gerencial e executivo, denominado Avaliação de RH, nessa avaliação é definido além do desempenho, o potencial de cada colaborador. Se o desempenho fosse considerado abaixo do esperado a recomendação do grupo era pela dispensa, para os de alto potencial era traçado um plano de desenvolvimento definindo a próxima promoção.

Todos os colaboradores recebem o plano de desenvolvimento e as metas a serem alcançadas no período, dessa forma as oportunidades eram iguais a todos dentro de seu nível, sendo assim, o plano de carreira é objetivo individual de cada colaborador, dependendo apenas do seu atingimento no desenvolvimento e potencial apresentados ano a ano.

Não há um plano formal de carreira, mas sim diferentes níveis profissionais sendo o Administrativo, Gerencial e Executivo. Dentro de cada nível, diversas faixas salariais nas quais o profissional poderia evoluir de acordo com o seu desempenho e dedicação.

3.5-1 Formulário de Descrição de Cargo

Natura S.A

Formulário de Descrição de Cargo		
Cargo do Título : Coordenador de Criação e Planejamento Cargo de Superior imediato: Coordenador Chefe das áreas Divisão de Departamento: Marketing		Nome do Ocupantes: Nome do superior: Alexandre Ramos Local: Nasp, São Paulo
	Missão de Cargo:	
Garantir os objetivos da Natura – dentro da área de Rituais, traduzidos em		

comunicação e indicadores com a força de vendas e consultoras.	
	Atribuição Essenciais
<p>Tradução dos planos de estratégicos da Natura para planos de comunicação e marketing para a área de Rituais;</p> <p>Definição de indicadores de sucesso (para Rituais);</p> <p>Garantir os apólices e códigos da marca Natura, produtos e serviços;</p> <p>Garantir cumprimento de prazos (considerando prazos de gráfica e reuniões);</p> <p>Participação de comitês integrados de marca e marketing;</p> <p>Elaboração de briefings (com budget + cronograma) para fornecedores de comunicação: anual e ciclal</p> <p>Relação com fornecedores: briefings, aprovações, reuniões de capacitação/atualização</p> <p>Interface com equipe de implantação dos Rituais;</p>	<p>Realizar visitas em campo (mensuração do planejado x implantado e identificação de oportunidades)</p> <p>Ter o “penso” de inovação em comunicação</p> <p>Liderar o Comitê de Criação para Rituais Comerciais da Rede de Vendas.</p> <p>Visão anual da grade de lançamentos e movimentos de marketing para criação de experiências aderente aos públicos-alvo e do negócio.</p> <p>Formatação das diretrizes de aplicação da comunicação nos Rituais Comerciais.</p> <p>Co-guardião da estratégia de relacionamento dentro dos rituais comerciais.</p> <p>Integração de linguagem e conceito para os Eventos Experiência Natura.</p> <p>Inovação de formatos de linguagem aderentes ao público.</p>
Indicadores de Performance:	Outros Cargos subordinados ao superior imediato:
	<p>Coordenar equipe atual, programar trabalhos futuros, prazo de entrega, medir trabalhos com demais grupos, palestras de incentivo.</p>

Formação, conhecimento específico e Experiência:	Habilidades	Comportamentos
Desejável :Comunicação Social, Marketing e Propaganda, Publicidade e Propaganda, Jornalismo, Comunicação Social, Relações Públicas e MBA/Pós-graduação	Iniciativa Capacidade crítica Visão no cliente Capacidade de liderança Trabalho em equipe	Pontualidade Organização Flexibilidade Comprometimento
Outras informações:		

Formulário de Descrição de Cargo		
Cargo do Título : Coord. de Proj. de TI II Cargo de Superior imediato: Dir Inovação Digital Divisão de Departamento: Tecnologia Digital		Nome do Ocupantes: Nome do superior: Fernando Almeida Local: São Paulo
	Missão de Cargo:	
Ser capaz de idealizar, desenhar tecnicamente, priorizar e distribuir atividades de evolução das entregas do Rede Natura especificamente na plataforma ATG/ Endeca, propor novos requisitos e funcionalidades para as áreas de negócio, realizar acompanhamento proativo utilizando métricas de gestão de desenvolvimento, atuar com time técnico visando melhoria de performance, ser capaz de realizar feedbacks aos usuários e ao time de testes. Possuir senso de propriedade sobre seu escopo de atuação, realizar interface entre time de desenvolvimento, testes, monitoring, User Experience, arquitetura e áreas de negócio.		

		Atribuição Essenciais	
<p>Conduzir e garantir entregas de qualidade para evolução e operação do Rede Natura em processo de evolução contínua, seguindo metodologias ágeis;</p> <p>Garantir que o time de desenvolvimento utilize as melhores práticas para garantir qualidade e governança de todas entregas;</p> <p>Garantir que o time de testes realize testes constantes sobre os produtos, prezando a excelência;</p> <p>Interação com usuários para validação das entregas e compreensão de requisitos;</p>		<p>Garantir alinhamento de expectativas com todas interfaces (Testes, Monitoring, UX, BI, Area de Negócio);</p> <p>Reportar andamento das atividades, garantir KPIs estabelecidos pela liderança, e estabelecer rituais de controle e evolução contínua dos produtos e entregas da equipe;</p> <p>Engajar o time (desenvolvimento, UX, testes, monitoring e BI) para estimular o senso de propriedade em toda a cadeia;</p> <p>Responsabilizar-se por todas entregas realizadas pelo time ATG do Rede Natura;</p>	
Indicadores de Performance:		Outros Cargos subordinados ao superior imediato:	
Formação, conhecimento específico e Experiência:	Habilidades	Comportamentos	
<p>Requisitos necessários (Desejáveis/obrigatórios/Experiências):</p> <p>Ensino Superior completo, preferencialmente em TI, Ciência da Computação, Engenharia de Computação, Desenvolvimento de Software, e áreas afins.</p> <p>Competências Técnicas: Conhecimento</p>	<p>Trabalho em equipe</p> <p>Comunicação</p> <p>Espirito empreendedor e inovador, capacidade analítica,</p>	<p>Criatividade, pró-atividade, colaboração, compromisso com as metas e resultados, organização, capacidade de comunicação, saber trabalhar em equipe,</p>	

<p>técnico sobre tecnologias Oracle ATG, Endeca Experience Manager, Java/J2EE, JavaScript, JSF, JSP, SEO, Banco de dados Oracle, ferramentas de testes automatizados e gestão de ambientes (ex. Integração Contínua, Jenkins), tecnologias Web (ex: HTML 5, CSS, JQuery, Bootstrap, Angular JS/React JS, Node.JS, PHP) e outras tecnologias como MySQL, NoSQL, C#, SDKs para desenvolvimento mobile, etc.;</p> <p>Conhecimentos em UI e mobile UI;</p> <p>Conhecimentos sobre Google Analytics;</p> <p>Conhecimentos sobre metodologias ágeis.</p>		<p>conhecimento em metodologias ágeis, capacidade de motivar a equipe, adaptabilidade e resiliência.</p>
<p>Outras informações:</p>		

Esses Formulários de descrição de cargos foram obtidos em site para busca de vagas reais da empresa Natura S.A, que estão disponíveis no final deste trabalho.

Trilha de carreira

A trilha de carreira, descreve os cargos dos funcionários passo a passo, como ele pode estar subindo de cargo e o que ele precisa, quanto tempo de trabalho tem que ter e

que profissionalização deverá ter, cada função específica, como se fosse um mapa profissional, serve também para motivar os colaboradores a desejar subir de degrau dentro da empresa sendo um direcionador.

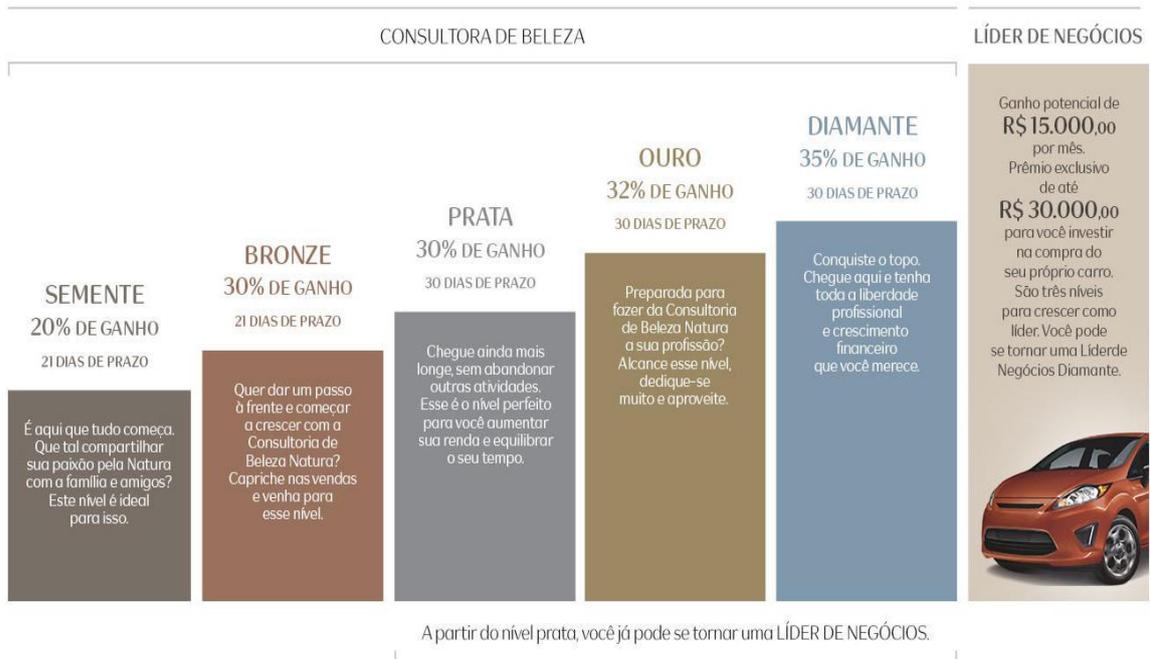
Trouxemos um exemplo.

PLANO DE CARREIRA		TABELA SALARIAL			
Classe e cargo	Critérios	Nível 1		Nível 2	
		A- Admissão e progressão	B- Promoção	A- Admissão e Progressão	B- Promoção
I – Auxiliar de Ensino	Formação Mínima	Graduado	Graduado	Especialista	Especialista
	Valor hora	21,73	22,38	23,05	23,74
II – Assistente	Formação Mínima	Esp/Mestre	Esp/Mestre	Mestre	Mestre
	Valor hora	25,76	26,28	26,80	27,33
III - Adjunto	Formação Mínima	Mestre/Doutor	Mestre/Doutor	Doutor	Doutor
	Valor hora	27,92	28,50	29,09	29,69
IV - Titular	Formação Mínima	Doutor	Doutor	Doutor	Doutor
	Valor hora	29,99	31,32	32,72	34,18

Trilha para as revendedoras Natura S.A

Sua *história* pode chegar mais longe com a Natura

De acordo com a sua vontade e o seu desempenho,
você cresce e tem, a cada nível:



1º) Saiba qual é a porcentagem de ganho do seu nível.

SEMENTE	BRONZE	PRATA	OURO	DIAMANTE
20% DE GANHO	30% DE GANHO	30% DE GANHO	32% DE GANHO	35% DE GANHO

2º) Divida a porcentagem de ganho do seu nível por 100.

$$\frac{30}{100} = 0,30$$

Se você é Consultora de Beleza Prata
Número fixo
Resultado

3º) Multiplique o resultado da conta anterior pelo valor do produto.

$$0,30 \times R\$ 114,90 = R\$ 34,47$$

Resultado da conta anterior
Valor do produto (exemplo com o Desodorante colônia kaiak masculino, 100 ml)
Seu lucro como Consultora de Beleza Prata



Como proposta de melhoria do projeto interdisciplinar sugerimos que a empresa Natura S.A poderia estar abrindo oportunidades as consultoras que não tem nenhum vínculo empregatício, com melhor desempenho de vendas tendo passado pelos processos de vendedora externa que são, semente, bronze, prata, ouro, diamante e por último líder de negócio, esses processos são fazes pelas quais são estipuladas as metas na forma crescente, com premiações e remunerações diferentes a cada passo, após atingir a última faze poderá ser chamada para processo seletivo, para ser efetivada como colaboradora interna registrada pelos benefícios da CLT, se houver necessidade de novas contratações na empresa, e se estiver apta para o cargo que será direcionada.

CONCLUSÃO

As informações passadas neste projetos foram todas discutidas em sala de aula, algumas de formas bem dinâmicas, outras mais complexas, todas trazendo informações importantes.

A importância da Avaliação de Desempenho, para avaliar todos os colaboradores e utilizar dos resultados para recompensar ou desenvolver, ou para saber se é necessário passar para Treinamento e Desenvolvimento, tendo em vista vários fatores como a capacitação com treinamentos indicado para cada pessoa ou cargo.

As informações sobre a importância de recrutar e reter talentos, iniciando pelo perfil que a empresa busca do candidato, e depois pelo anuncio da vaga, se será interna, externa, ou dos dois modos, recrutar funcionários para a função correta tendo assim um melhor desempenho, e como motivar talentos já existente dentro da empresa, já associando Cargos e Salário e Planos de Carreira, descrever cargos corretamente para percepção de sua função, onde a empresa bem estruturadas trabalham com trilhas de carreira, para que assim o colaborador veja em escala crescente seu possível desenvolvimento dentro da empresa junto com desenvolvimento salarial.

Foi de forma bem prazerosa as atividades que tivemos, onde cada aula foi se associando a outra, com informações e dedicações de cada professores, que agregou além do conhecimento e aprendizagem mas experiência.

REFERÊNCIAS

- <http://andrademacio.blogspot.com.br/2011/04/natura-inova-no-processo-seletivo-de.html>
- <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1166/rochanetcc.pdf?sequence=1>
- <https://blog.softwareavaliacao.com.br/avaliacao-de-desempenho/>
- <http://www.cohros.com.br/arquivos/artigos/gepbrasil/2011/7%20-%20alessandra%20da%20costa%20-%20natura.pdf>
- https://career4.successfactors.com/career?career_ns=job_listing&company=NaturaP&nAvBarLevel=JOB_SEARCH&rcm_site_locale=en_US&career_job_req_id=46174&selected_lang=pt_BR&jobAlertController_jobAlertId=&jobAlertController_jobAlertName=&s.crb=4UvZTtSOHUOzWyhB98SxpFSqhrA
- <http://www.econoinfo.com.br/governanca-corporativa/perfil?codigoCVM=19550>
- <http://www.econoinfo.com.br/docs/natura-cosmeticos/descricao-dos-recursos-humanos/dE5lPVIZyjhGFiV7RS3OLUceJQ%3D%3D?p=1>
- <http://www.econoinfo.com.br/governanca-corporativa/perfil?codigoCVM=19550>
- <http://www.econoinfo.com.br/governanca-corporativa/perfil?codigoCVM=19550>
- <http://estagio.ig.com.br/vagas/natura-vai-usar-rede-social-na-selecao/n1238127779168.html>
- http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/resp_dto_trabalhista.htm
- <https://www.lovemondays.com.br/vagas/vaga-de-coord-de-proj-de-ti-ii-natura-sao-paulo-sp-2629024>
- http://natu.infoinvest.com.br/ptb/5723/ra2015_cadernoindicaadores_natura.pdf
- http://natu.infoinvest.com.br/ptb/5888/Cdigo%20de%20Conduta%20Colaborador_BR_2016_OK
- <http://natu.infoinvest.com.br/ptb/5302/RA%20Natura%202014.pdf>
- http://natu.infoinvest.com.br/ptb/4398/RelatrioAnual_2012_CompletoGRI_Port.html/RelatrioAnual_2012_CompletoGRI_Port.html
- [file:///C:/Users/cda/Downloads/773-boni_nrn_agestaohum%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/cda/Downloads/773-boni_nrn_agestaohum%20(3).pdf)

ANEXOS

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