



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS - UNIFEOB  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR  
ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA DE  
RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA**

**ISABELA FLORES**

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP**

**2018**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS - UNIFEOB  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR  
ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA DE  
RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA**

**ISABELA FLORES**

**Módulo 05 – Gestão de Recursos Humanos**

**Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Cristina Bueno**

**Cargos, Salários e Planos de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues**

**Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof.  
Danilo Doval**

**Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Silveira**

**Treinamento e Desenvolvimento – Prof. Jose Marcio Carioca**

**Aluna:**

**Mariana Lopes Mauricio, RA 14000056**

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP**

**2018**

SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>01</b> |
| <b>2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....</b>                               | <b>02</b> |
| <b>3 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS .....</b>                     | <b>05</b> |
| <b>4 CARGOS, SALÁRIOS E PLANOS DE CARREIRA .....</b>              | <b>09</b> |
| <b>5 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS .....</b> | <b>15</b> |
| <b>6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>                            | <b>20</b> |
| <b>7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....</b>                      | <b>23</b> |
| <b>8 CONCLUSÃO .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>9 REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>29</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão dos Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos Estratégico ou Administração de Recursos Humanos, é a aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, visando gerenciar relações das pessoas com a organização. Essa gestão, se tornou um processo fundamental no crescimento das organizações, perseguindo como objetivo básico o alinhamento das políticas de RH com a estratégia da organização.

Dentro de uma empresa, esse “sistema” é propulsor dos demais, uma vez que lida com as necessidades primárias das pessoas, nas quais impulsionam o indivíduo para os demais estágios da pirâmide motivacional. Além do aspecto financeiro, as pessoas querem desafios, desejam ser reconhecidas, precisam ser valorizadas, almejam ser premiadas pelos seus resultados, aspiram carreiras. Atingir a excelência deste conceito exige que as três áreas estejam em equilíbrio – o Econômico, o Social e o Ambiental – o “tripé” da sustentabilidade.

Ser estratégico no RH, é tê-lo como parceiro do negócio, como uma área que detém grande parte das informações dos colaboradores e trabalha alinhada com o planejamento estratégico da organização para atender suas necessidades e transformá-las em valor agregado. Para isso, é preciso criar e desenvolver competências gerenciais, técnicas e comportamentais, a fim de buscar vantagem competitiva. Um RH de grande importância deve propor soluções criativas quanto ao desenvolvimento profissional e organizacional, atraindo pessoas talentosas, desenvolvendo novas competências e retendo profissionais comprometidos e competentes. Só é possível ter pessoas comprometidas com o negócio, quando as estratégias são claras e de conhecimento de todos. (SOFTWARE AVALIAÇÃO BLOG!, 2018)

O sistema de Recursos Humanos é composto basicamente pelas funções de recrutamento ou captação, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção:



remuneração e benefícios. A empresa de qual trato neste trabalho, privilegiou alguns subsistemas do ARH (Aplicação de Recursos Humanos) em detrimento de outros, provocando desníveis entre eles, assimetria ou até a perda de sinergia entre as pessoas e os processos. Como não há uma área de RH estruturada, optei aqui por dar maior atenção a Cargos, Salários e Planos de Carreiras, iniciando pelo primordial, a sustentação do alicerce: Descrição de Cargos. (GRAMIGNA, 2012)

## **2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Isabela Flores nasceu em 2009 com o sonho de levar amor para as pessoas de um jeito simples e verdadeiro. Desde o início, investimos em tecnologias e em um time que acredita que todo amor merece chegar ao seu destino. Hoje são mais de 750 floriculturas parceiras que nos ajudam, todos os dias, cultivando qualidade em forma de flores, cestas e buquês. A cada flor que entregamos, sentimos o carinho de quem manda. É isso que nos faz acordar todos os dias com a vontade que acordamos no primeiro. (ISABELA FLORES, 2017)

Como explica o fundador Luiz “eu estava fora do Brasil e precisava entregar flores no mesmo dia. Não consegui nenhum fornecedor e aquela ideia ficou na minha cabeça. Como fazer com que os produtos chegassem em qualquer lugar do Brasil no mesmo dia com as mesmas características e qualidade do informado no site sem tornar um preço absurdo? Pensei que se conseguisse fazer isso com as flores, que são tão delicadas, poderia fazer com qualquer coisa e resolvemos começar exatamente pelo mais difícil”, lembrou. (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2017)

A empresa contém três setores: negociação, suporte e TI; totalizando 26 pessoas, entre funcionários e sócios.

São 300 itens no portfólio, incluindo buquês, cestas com diferentes produtos – como bebidas, doces e pelúcias. “A parceria com as floriculturas locais não é um trabalho fácil. O principal ponto é fazer com que consigam reproduzir o arranjo oferecido no site. No início foi um trabalho de desbravar mercados, um impulso



empreendedor. Quando chegamos a 450 parceiras pudemos considerar que éramos capazes de atender em qualquer região do Brasil”.

Entre as vantagens estão o controle de estoque, que é feito na ponta, exigindo um volume menor de insumos e o incentivo do comércio local, já que as floriculturas ganham em exposição e de acordo com o desempenho. Hoje, a Isabela Flores conta com 750 parceiras em todo o território nacional. “Construímos uma relação ganha-ganha. À medida que a floricultura consegue atender os pedidos exatamente dentro dos padrões, ela passa a receber um maior volume de encomendas. A floricultura também mantém sua marca e muitas garantem sua sobrevivência através da Isabela Flores”, destaca o empresário Luiz Torres. (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2017)

### **Missão Institucional**

- Fazer o melhor comércio eletrônico para nossos consumidores. (ISABELA FLORES, 2017)

### **Valores Institucionais/Princípios**

#### Ter as Melhores Pessoas

- As melhores pessoas são ambiciosas, sem dúvida, mas suas ambições são antes de tudo pela empresa, não em proveito próprio.
- As melhores pessoas preparam seus sucessores para serem melhores que elas mesmas.
- As melhores pessoas são humildes mas trazem consigo uma firme vontade profissional.
- As melhores pessoas são fanaticamente movidas e infectadas por uma necessidade de gerar resultados contínuos.
- As melhores pessoas não atribuem o sucesso para si mesmos. E quando as coisas vão mal, assumem total responsabilidade pelo fracasso.
- Na dúvida, não contrate, continue procurando.



- Quando precisar fazer uma mudança que envolva gente, aja. Mas primeiro tenha certeza de que não se trata de alguém que esteja no lugar errado.
- Inclua as melhores pessoas nas melhores oportunidades, não nos maiores problemas.

### Agir Sobre os Fatos

- É preciso sonhar grande, sem dúvida. Mas não existe erro mais grave que alimentar falsas esperanças que logo se desvanecem.
- As melhores pessoas têm a necessidade de encarar a realidade nua e crua e atuar em cima de suas implicações.
- É importante manter a mais absoluta certeza da vitória e, ao mesmo tempo, encarar e enfrentar a dura realidade da situação, seja ela qual for.
- É tarefa básica criar um clima em que as pessoas tenham tremenda oportunidade de serem ouvidas, na qual a verdade dos fatos prevaleça.
- Lidere com perguntas, não com respostas.
- Envolve-se no diálogo e no debate, não na coerção.
- Faça autopsias, mas não jogue a culpa no outro.

### Autodisciplina

- Disciplina é fazer tudo o que é necessário para transformar o potencial em realidade.
- As melhores pessoas são auto disciplinas se estão dispostas a chegar ao extremo para cumprir suas responsabilidades.
- As culturas burocráticas surgem para compensar a incompetência e a falta de disciplina. As melhores pessoas não precisam de nenhuma burocracia tola.
- Àqueles que disciplinam com a força bruta geralmente fracassam em produzir resultados duradouros.



- Disciplina tem a ver com o fato de se ter pessoas disciplinadas, que se engajam em um pensamento disciplinado e que, depois, executam ações disciplinadas.
- Se concentre naquilo que podemos ser os melhores.
- Faça o que lhe desperta paixão. (ISABELA FLORES, 2017)

### **3 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Estamos diante de situações que nos exigem uma ação concreta para atender a alguma necessidade. Isto se torna mais complexo quando se diz respeito a seres humanos que não nós mesmos.

Por muito tempo, as políticas de recursos humanos em empresas lidavam com processos de recrutamento e seleção como uma ciência exata. Ainda que a estatística ofereça algum respaldo à “busca do melhor” por critérios matemáticos, precisamos lembrar que estamos lidando com pessoas – e elas possuem humores, dias bons e ruins, pontos fracos e fortes, e também gostos e preferências que não necessariamente colocam sua empresa como uma prioridade ou algo relevante. (SOLIDES, 2015)

O grande diferencial das organizações atualmente é atrair e reter talentos que possam agregar novos conhecimentos e competências para aumentar a sua competitividade no mercado. O Recrutamento e Seleção compreende uma série de atividades integradas e interdependentes que foram agrupadas em processos, os quais definem as ações necessárias para se alcançar um objetivo específico. (LOPES, 2010)

Finalmente chegamos à questão principal: o que é um talento? Em primeiro lugar, não existem “talentos unânimes” – eles dependem necessariamente do contexto e do ambiente no qual você pretende inserir essa pessoa. Dentro da realidade dos perfis comportamentais, o talento não é aquele que “consegue mais pontos”, mas sim aquele que responde melhor e com mais precisão às



necessidades que a empresa mesmo impôs quando começou sua busca. (SOLIDES, 2015)

Os processos seletivos têm como finalidade básica identificar pessoas que apresentam perfis de competências para ocupar posições alinhadas a estratégia da empresa e a cultura da organização. O processo de tomada de decisão não cabe somente a escolha final, mas sim a um processo mais amplo, com atividades que contribuem para a escolha, como reconhecimento e avaliação de alternativas.

O comportamento é um fator-chave na escolha de um talento que esteja em linha com a empresa e suas necessidades. Superada a barreira do formal e dos dados “de formulário” existentes no currículo e nas credenciais de candidatos, pouco resta para definir quais são verdadeiramente os talentos. Mapeá-lo de forma isenta, com auxílio de ferramentas que tenham apenas esse fim – não o de indicar “o candidato certo”, mas apenas o de fornecer material suficiente para que você chegue a essa conclusão você mesmo. O mapeamento do perfil comportamental de cada candidato é essencial, mas precisa convergir para uma classificação que identifique com rapidez as tendências e características dominantes em cada um.

A ideia desse tipo de mapeamento é mostrar não como os talentos se “comportaram” em suas carreiras até esse momento, mas sim oferecer uma espécie de janela, através da qual o recrutador e a empresa pode vislumbrar um campo de probabilidades e de possibilidades de reação dessas pessoas em situações que serão comuns uma vez que eles ingressam ou iniciem um trabalho dentro do seu negócio. (SOLIDES, 2015)

Nesse aspecto, o perfil comportamental exerce um papel essencial na própria definição do que é um talento: a comparação. A cada nova posição que a empresa requer, atributos referentes ao comportamento desse futuro e ideal funcionário passam a ser requisitados. É com essa noção inicial que poderá ser avaliado o “resultado” de cada candidato em um processo que envolva o mapeamento de perfis. Dentro daquilo que cada um pode oferecer e tem condições de sustentar, o recrutador/empresa encontrará a resposta clara do que é o talento, não aquele que o mercado aponta como sendo um, mas aquele que se encaixa perfeitamente, como a



última peça de um enorme quebra-cabeças, na máquina que permite que o negócio prospere e lucre. O perfil comportamental, na rotina atual de recrutar talentos não é mais apenas uma ferramenta: é a porta que se abre para uma união estável, sólida e que irá perdurar em prol de projetos e planos que são compartilhados entre recrutador, empresário, empresa e alguns dos mais talentosos profissionais do mercado de trabalho. (SOLIDES, 2015)

Proponho então a empresa, que o selecionador releia o perfil esperado antes de cada tomada de decisão e envolva o requisitante da vaga no processo, assessorando-o. Também sugiro definir um nível de entrega que deseja que o candidato apresente em cada competência que for utilizada como parâmetro de sugestão.

Sobre a colocação de pessoal, como não há um conhecimento mais profundo e detalhado do perfil/requisitos do cargo ela é pouco assertiva. Assim, motivo da proposta do trabalho focar na descrição de cargo, já atualizada no modelo de competências.

Ao recrutar a empresa utiliza-se de uma dinâmica chamada “O Caso da NASA”, que possibilita avaliar de forma prática o trabalho em equipe e alguns outros requisitos. Porém, constatei que também é necessário mais uma estratégia para observar em situação real de trabalho o desempenho nos projetos e atividades em que se envolvem. Sendo assim, combinar mais técnicas de forma a obter um número maior de informações e focalizando na etapa da entrevista perguntas para esclarecer as características.

Critérios de desempate tem um papel importante para decidir impasses. Sugiro assim que estabeleçam critérios apoiados sobre competências profissionais em escala descritiva e suas graduações. É a atitude em face dos processos e das técnicas de seleção que irá fazer a diferença, na construção da competitividade organizacional.

Além do que foi apontado anteriormente, sugiro que a empresa trabalhe na construção do clima de trabalho, que é a atmosfera interna e influência na forma como os colaboradores, clientes e outras pessoas dentro da empresa se sentem. O



motivo é simples, quando há um clima agradável, é possível promover melhores experiências dentro da empresa com profissionais mais colaborativos, capazes de ajudar outros funcionários que enfrentam dificuldades ou desafios em suas tarefas diárias. Isso favorece significativamente o bom relacionamento entre todos e, conseqüentemente, a harmonia no ambiente de trabalho.

Para aperfeiçoar o bem-estar na empresa, indico investir em quesitos estruturais, como por exemplo a ergonomia dos móveis do escritório. E também a possibilidade de implantar horários mais flexíveis, programas de ginástica laboral e incentivar atividades físicas para os colaboradores.

Com isso, há também mais colaboração mútua, engajamento e produtividade. Quando uma equipe está alinhada, trabalhando pelos mesmos objetivos, as tarefas são cumpridas em menor tempo e com mais qualidade.

Um dos pontos fracos mais visíveis da empresa é a alta rotatividade. À vista disso, recomendo que a empresa comece a realizar o cálculo da rotação de pessoal, conjuntamente ao preparo e colocando em prática a entrevista de desligamento, a fim de elaborar um diagnóstico, tabulando e permitindo análises departamentais. Ademais, não há planejamento, nem estimas de necessidades futuras, impossibilitando o recrutamento interno.

Na mudança na dinâmica de trabalho, com a adoção de equipes cada vez mais enxutas, temos como consequência empresas que possuem processos estruturados e eficazes de retenção de talentos, criaram a possibilidade de que os bons profissionais, que antes desempenhavam tarefas de apoio, recebessem mais responsabilidades e autoridade para tomar decisões. Com isso, o processo passou a ter mais fluidez na tomada de decisão. Com relação a isso, a retenção de talentos, no momento atual, não há um trabalho, algum tipo de reconhecimento. Aconselho então, um plano de carreira, que será detalhado mais à frente em Cargos, Salários e Planos de Carreira.

Cada vez mais é necessário uma equipe com talento, qualificação e motivação para encarar novos desafios dentro da organização. É preciso ter em



mente que, quando um funcionário entra na companhia, ele receberá treinamento, conhecerá a filosofia e os objetivos organizacionais e isso consumirá recursos financeiros e humanos. Então, nada melhor que todo esse esforço seja transformado em resultados para a empresa. O maior desafio atualmente é encontrar os profissionais que se identificam com os valores da corporação, Employer Branding (estratégia de marketing que busca construir uma marca empregadora).

O talento em entender o comportamento humano é fundamental no processo de desenvolvimento organizacional, mesmo que a empresa dissemine boas práticas através de políticas que facilitem o processo de produtividade ou de otimização, o bom líder de equipe, tem sempre que usar inúmeras habilidades para conseguir alavancar seus processos e assim manter seus funcionários trabalhando de forma coesa e eficiente. (FRANÇA, 2017)

De um modo geral, para construir uma boa estratégia de retenção, é fundamental conhecer os profissionais, entender o que almejam na companhia, quais suas expectativas e o que precisam para crescer. Se não houver esse entendimento, é difícil que se chegue a resultados duradouros. (KENOBY, 2017)

## **4 CARGOS, SALÁRIOS E PLANOS DE CARREIRA**

O desempenho positivo de uma empresa depende de diversos fatores, entre os mais importantes está o engajamento dos colaboradores que movem e tornam real o modelo de negócio da corporação.

Permitir visualizar com precisão as relações entre competências e o perfil exigido pelo negócio, conscientizando da necessidade de uma referência escrita, para despertar a importância de tal trabalho para o futuro das organizações. Resultando na confluência de uma metodologia tecnicamente elaborada e sua efetiva vivência em ambientes em que a estratégia, a antecipação, e



conseqüentemente, as competências são fatores primordiais para o sucesso. (FABRO, 2002)

A maioria dos funcionários sabem as atividades que devem executar, mas geralmente, eles nunca sabem quais são suas responsabilidades. Não sabem o que é esperado deles; não sabem quais os conhecimentos e quais as habilidades que são importantes e necessárias para o exercício da sua função e o que é preciso para melhorar de cargo e de salário. É mais comum a reclamação por falta de carreira do que por salário propriamente dito, porque todo mundo tem vontade de crescer. (TOCCHIO, 2010)

O RH – Recursos Humanos – além de ser o departamento responsável por selecionar, contratar, treinar, remunerar e comunicar todos os acontecimentos da corporação ao colaborador, se bem estruturado conquista a confiança e fidelidade do funcionário, o que interfere diretamente no desempenho, motivação e expectativas do mesmo.

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização com objetivo de alcançar o equilíbrio interno e externo por meio da definição das atribuições, deveres, responsabilidades e da maneira como as pessoas serão remuneradas por isso. Ela permite se alinhar com o mercado (de acordo com empresas de porte e segmento semelhantes, por meio de pesquisas salariais), diminuir o turnover e aumentar a quantidade de profissionais que se identificam com a cultura e os valores organizacionais e, o mais importante, ajudam a disseminá-los.

Também permite que a empresa ofereça ao colaborador um plano real de carreira. Ela permite visualizar qual é seu momento atual, quais são as perspectivas futuras, quais indicadores de desempenho são avaliados e o que precisa fazer, estudar ou buscar para alcançar outras posições ou cargos. Além disso, o plano de cargos e salários ajuda na motivação, melhorando a experiência do profissional com a empresa. (CONTEÚDO RH, 2016)

É notório que as empresas precisam de uma estruturação a fim de atuar no mercado de forma transparente e também possibilitando a criação e valorização de talentos. (ROCHA, 2014)



Nesse contexto, entende-se como primordial para iniciar uma futura estrutura de RH e solucionar os problemas já evidenciados no início, a descrição dos cargos.

A estratégia competitiva da empresa dentro da classificação proposta por Treacy e Wiersema (1995) e Porter (1996) corresponde a orientação para clientes - diagnosticando o máximo de informações sobre clientes, mantendo relacionamentos e obtendo sua preferência. E como observa Dutra (2004), essa estratégia determina um conjunto de competências (organizacionais) típicas que se enquadram: preocupação pela satisfação dos clientes; antecipação das necessidades dos clientes; flexibilidade, análise de consequências; delegação.

Partindo da premissa que as competências humanas são representadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa mobiliza ao executar uma atividade, pode-se subentender que as competências humanas, quando avaliadas no contexto organizacional, pressupõe a integração da sua aplicação em prol de um resultado esperado e em consonância com a estratégia prevista:

- Preocupação com a satisfação dos clientes - demonstração de interesse pela satisfação dos clientes;
- Antecipação das necessidades dos clientes - empreendedorismo;
- Flexibilidade - iniciativa;
- Análise de consequências - autoconfiança;
- Delegação - responsabilidade, pensamento analítico, desenvolvimento e manutenção de parcerias e comunicação eficaz.

Liderar pessoas constitui o desafio central de toda liderança. Cada líder precisa lidar com as pessoas de sua equipe para poder entregar com eficiência e eficácia a sua atividade, alcançar objetivos e entregar resultados.

Gestão de pessoas significa alcançar algo por meio da equipe. Não há líder que faça tudo sozinho. Ele sempre depende das pessoas que formam sua equipe e precisa delas para fazer o trabalho solicitado pela organização. O segredo do líder bem sucedido está em saber oferecer os meios adequados para que seus liderados desempenhem seus trabalhos de maneira excelente. (CHIAVENATO, 2016)

E para isso é necessário conscientizar os líderes desse seu papel e da importância de desenhar as atividades de seus liderados. Assim, imprimisse

condições básicas pelas quais estes possam contribuir, conhecendo o que deles se espera, com informações adequadas sobre: prioridades, resultados esperados avaliação de resultados e recursos disponíveis.

Aqui então apresento minha proposta de descrição de cargo:

## FIGURA 1 - Descrição de cargo



*Isabela Flores*

# ATENDE DE NEGOCIOS

## Descrição de cargo

**Princípios:**

- Ter as melhores pessoas;
- Agir sobre os fatos;
- Autodisciplina.

A Isabela Flores nasceu em 2009 com o sonho de levar amor para as pessoas de um jeito simples e verdadeiro. Desde o início, investimos em tecnologias e em um time que acredita que todo amor merece chegar ao seu destino. A cada flor que entregamos, sentimos o carinho de quem manda. É isso que nos faz acordar todos os dias com a vontade que acordamos no primeiro.

visme

Fonte: autora deste trabalho.

## FIGURA 2 - Propósito do cargo e indicadores de desempenho



**Propósito do cargo**

Cuidar dos detalhes que transmitirão o carinho de quem presenteia, facilitando o processo e com uma preocupação única.

**Indicadores de desempenho**

- Satisfação dos clientes;
- Conversão;
- Número de interações do cliente/motivo;
- Bater metas.

visme

Fonte: autora deste trabalho.

**FIGURA 3 - Atribuições essenciais do cargo**

**Atribuições Essenciais (o que, como e por que):**



Fonte: autora deste trabalho.

**FIGURA 4 - Cargo do superior imediato e departamento do cargo descrito**



Fonte: autora deste trabalho.

FIGURA 5 - Conhecimentos, habilidades e atitudes do cargo



### CONTACT US

Av. Dona Gertrudes nº273, Sala 1 - SJBV

Phone: (11) 3230 0246 Fax: 12345678

email : suporte@isabelaflores.com

website : www.isabelaflores.com





Como citado anteriormente em Seleção e Retenção de Talentos, também aconselho um plano de carreira. Construir um senso de meritocracia, recompensando os colaboradores de acordo com seus resultados dentro da empresa. Com um bom plano de carreira na empresa, os funcionários tendem a ocupar posições de liderança. E, no momento em que são colocados nessas posições, podem conferir mais agilidade ao processo de tomada de decisão, uma vez que conhecem de perto a dinâmica, os desafios e o impacto das atividades operacionais no alcance dos objetivos da organização. Talentos têm um perfil comportamental altamente compatível com a cultura organizacional e costumam entregar resultados de alto desempenho. Para manter o nível de suas entregas tem que estar em constante desenvolvimento.

Isto posto, prontamente implica em economia para a empresa. É certo que investir no desenvolvimento de talentos também envolve custos, mas além de mais barato do que substituir um colaborador, é também mais vantajoso em longo prazo. A empresa perde mais dinheiro do que deveria, com um alto índice de turnover (rotatividade de colaboradores). Mais do que isso, a empresa leva em consideração o capital intelectual. (KENOBY, 2017)

## **5 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS**

A área de administração de pessoal e obrigações trabalhistas é responsável por grande parte das atividades operacionais concernentes à gestão de pessoas. Ela é responsável por todo o histórico do funcionário dentro da organização, cuida dos documentos admissionais, férias, documentos demissionais e, além disso, tem como responsabilidades também o eSocial, obrigações legais, processos trabalhistas, pagamento de salários, etc. (CONTEÚDO RH, 2016)

Diante disso, o conjunto de atividades desempenhado por uma pessoa, com ou sem vínculo empregatício, define emprego ou situação de trabalho. E cada



profissão possui uma nomenclatura perante o Ministério do Trabalho e Emprego, como também, normas regulamentadoras que estabelecem as atividades que devem ser exercidas em acordo com cargo.

A Classificação Brasileira de Ocupações, CBO, é o documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro, ajudando na administração de pessoal e facilitando a atuação nas obrigações trabalhistas (MTE, 2017).

Cada atividade requer profissionais das mais variadas formações, em que o uso e contratação dos mesmos, envolve a atividade como aos sindicatos que serão vinculados, seus benefícios mínimos garantidos e etc. Na CBO encontramos os requisitos mínimos ou exigências mínimas, até para evitar reclamações trabalhista, pois ao que motivaria alguém a ter curso superior em determinada área se o gerente geral mal conhece os fundamentos da administração e o pior, não tem o registro na classe profissional que pode ser objeto de fiscalização dos respectivos conselhos de classe (CRC, CRA, CRM etc.).

O cuidado ainda se estende aos riscos e situações que podem ser evitadas com o acesso ou prática de tarefas e atividade que não condizem com a função que podem causar consequências na saúde das pessoas que às vezes não se dão a respectiva atenção. (FREITAS, 2017)

Isto posto, segue a identificação e classificação das ocupações da empresa:

#### **QUADRO 1 - CBO do Atendente de Negócios**



Data: 02/05/2018

Hora: 11:16:15

## Relatório da Família

| Código | Títulos                     |
|--------|-----------------------------|
| 4223   | Operadores de telemarketing |

### Títulos

4223-05 - OPERADOR DE TELEMARKETING ATIVO - Operador de teleatendimento ativo (telemarketing), Teleoperador ativo (telemarketing)

4223-10 - OPERADOR DE TELEMARKETING ATIVO E RECEPTIVO - Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing), Operador de telemarketing (operações híbridas), Teleoperador de marketing (híbrido)

4223-15 - OPERADOR DE TELEMARKETING RECEPTIVO - Atendente central telemarketing, Atendente de informações (telemarketing), Atendente de telemarketing, Operador de atendimento receptivo (telemarketing), Teleoperador receptivo (telemarketing)

4223-20 - OPERADOR DE TELEMARKETING TÉCNICO - Operador de suporte técnico (telemarketing), Operador de telemarketing bilíngüe, Operador de telemarketing especializado, Teleoperador de apoio (telemarketing), Teleoperador de suporte técnico (telemarketing)

### Descrição sumária

Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes.

Fonte: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>

## QUADRO 2 - CBO do Analista de Negócios



Data: 02/05/2018

Hora: 11:19:21

## Relatório da Família

| Código | Títulos  |
|--------|--|
| 1423   | Gerentes de comercialização, marketing e comunicação |

### Títulos

1423-05 - GERENTE COMERCIAL - Encarregado de supermercado, Gerente de divisão comercial, Gerente de exportação e importação, Gerente técnico comercial

1423-10 - GERENTE DE COMUNICAÇÃO - Gerente de assuntos corporativos, Gerente de comunicação corporativa, Gerente de comunicação social, Gerente de relações corporativas, Gerente de relações institucionais, Gerente de relações públicas

1423-15 - GERENTE DE MARKETING - Gerente de coordenação de marketing, Gerente de departamento de marketing, Gerente de divisão de marketing, Gerente de marketing e vendas, Gerente de produtos

1423-20 - GERENTE DE VENDAS - 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

1423-25 - RELAÇÕES PÚBLICAS - Especialista de comunicação em relações públicas, Profissional de relações públicas

1423-30 - ANALISTA DE NEGÓCIOS

1423-35 - ANALISTA DE PESQUISA DE MERCADO - Analista de estudos de mercado, Analista de informações de mercado, Analista de inteligência de mercado, Analista de marketing, Analista de mercado

1423-40 - OUVIDOR - Ombudsman

Fonte: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>

### QUADRO 3 - Continuação do CBO do Analista de Negócios

1423-45 - PROFISSIONAL DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS - Defensor de interesses ( relações governamentais), Profissionais de relações institucionais, Profissional de relações governamentais

## Descrição sumária

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. Atuam no processo de decisão política, participam da formulação de políticas públicas, elaboram e estabelecem estratégias de relações governamentais, analisam os riscos regulatórios ou normativos e defendem os interesses dos representados.

## Formação e experiência

Essas ocupações são exercidas por profissionais com escolaridade de nível superior, do ensino regular ou cursos superiores de tecnologia (tecnólogos). O tempo requerido para o exercício pleno das funções é de

Fonte: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>

## QUADRO 4 - CBO dos Programadores



Data: 02/05/2018

Hora: 14:11:48

### Relatório da Família

| Código | Títulos  |
|--------|--|
| 3171   | Técnicos de desenvolvimento de sistemas e aplicações |

### Títulos

3171-05 - PROGRAMADOR DE INTERNET

3171-10 - PROGRAMADOR DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - Programador de computador, Programador de processamento de dados, Programador de sistemas de computador, Técnico de aplicação (computação), Técnico em programação de computador

3171-15 - PROGRAMADOR DE MÁQUINAS - FERRAMENTA COM COMANDO NUMÉRICO

3171-20 - PROGRAMADOR DE MULTIMÍDIA - Programador de aplicativos educacionais e de entretenimento, Programador de cd-rom

### Descrição sumária

Desenvolvem sistemas e aplicações, determinando interface gráfica, critérios ergonômicos de navegação, montagem da estrutura de banco de dados e codificação de programas; projetam, implantam e realizam manutenção de sistemas e aplicações; selecionam recursos de trabalho, tais como metodologias de desenvolvimento de sistemas, linguagem de programação e ferramentas de desenvolvimento. Planejam etapas e ações de trabalho.

Fonte: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>

## 6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A produtividade depende bastante do engajamento dos colaboradores e talentos com os quais a empresa conta, bem como da tecnologia empregada. Por isso, é conveniente valer-se de uma apropriada estimativa acerca da performance de quem trabalha com e para a empresa. (CONTEÚDO RH, 2017)

A avaliação de desempenho é um processo de identificação, diagnóstico e análise, mensurando o desempenho e comportamento de seus colaboradores durante certo intervalo de tempo. Através dela, é possível acompanhar o desenvolvimento individual e o andamento do trabalho em equipe, constatando se a postura condiz com a cultura da empresa.

Também é possível identificar os pontos fracos dos colaboradores e capacitá-los para sanar os pontos de melhorias identificados. Assim, formando uma equipe mais forte e eficiente, treinada para trabalhar de acordo com as necessidades da empresa, o que favorece a boa colocação no mercado, uma imagem íntegra e a geração de lucros.

Dar aos colaboradores um meio para que eles expressem suas opiniões, possibilita que as empresas tenham subsídios para construir *feedbacks* eficientes e um plano de ação preciso. Estas medidas irão cooperar de forma definitiva na tomada de decisão, gerenciamento, contratação e retenção de pessoal.

Com base nisso, sugiro que a empresa implemente questionários tanto para medir o comportamento da liderança, de acordo com as competências citadas na descrição de cargo e também os níveis de entrega dos gestores, quanto das equipes e dos colaboradores (individualmente).

Além disso, realize pesquisas de qualidade de vida no trabalho (QVT), como mostra Eda Conte Fernandes, para traçar um planejamento estratégico de qualidade.



Hoje, na empresa, há uma bonificação salarial bimestral para colaboradores que “batem” a meta, onde o funcionário recebe em dobro o valor do seu salário, porém não tem sido o suficiente para motivar os colaboradores, tendo sido recorrente o decréscimo no número de pessoas a conseguir alcançá-las. Também, em algumas outras situações, são oferecidos treinamentos intitulados LT (Leader Training) - Nova Conexão. Porém, esse benefício não é oferecido de forma padronizada e é justificado por merecimento, sem base em resultados, de acordo com o julgamento do gestor responsável.

Mesmo sem a avaliação de desempenho é dado um *feedback* informal, sem padronização e somente falado. Infelizmente, foram feitas constatações na empresa que ele é encarado como um “puxão de orelha” ou uma bronca, pois além dos gestores estarem mal capacitados para efetuar-lo, é apenas apontado o que está errado, não oferecendo recursos para que o colaborador evolua em seus desempenhos/comportamentos.

Atualmente, a prática não alcança resultados satisfatórios, por habitualmente se restringir ao simples julgamento superficial e unilateral, não existindo comprometimento pessoal em relação ao alcance dos objetivos. (CHIAVENATO, 2016)

Este formato de “avaliação” defronta-se com premissas que exigem uma constante agregação de valor, tornando uma visão estratégica avaliar também as competências e o desempenho. Essa visão, só trará sucesso se transformada em ação estratégica, e quando comprometer o colaborador com as intenções e princípios da empresa. (GRAMIGNA, 2002)

Recomendo então que, além de estabelecer um padrão para o *feedback*, que a empresa busque evoluí-lo para um *feedforward*. O gestor precisa mostrar a seus colaboradores que ele é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de suas carreiras. Ele deve ser tratado pelos gestores com uma demonstração de consideração e respeito.

Por isso, essa devolutiva pode ser comparada a uma bússola que fornece a direção correta para que se atinja os objetivos de evolução pessoal, as metas da



empresa e a satisfação do cliente, que é o que mais importa. Também deve acontecer de forma segura e em um ambiente de confiança.

Sendo assim, aconselho também que elaborem um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, que é um planejamento que tem por objetivo o desenvolvimento de sua carreira, a partir do trabalho e treinamento de competências que são imprescindíveis para sua função. (SOFTWARE AVALIAÇÃO BLOG!, 2017) Uma verdadeira negociação entre ambos para alcançar um consenso, formulando objetivos fortes e convincentes. para garantir a mudança ou a manutenção de um comportamento.

É fundamental o levantamento de recursos (materiais e/ou humanos) e meios necessários (investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento) para poder alcançar esses objetivos. Igualmente, a constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados, gera muita informação de retorno, amplo suporte de comunicação para reduzir a dissonância e neutraliza a subjetivação.

O avaliado precisa ter uma percepção de como está caminhando para permitir uma relação do seu esforço/resultado alcançado. (CHIAVENATO, 2016)

Olhando os processos e departamentos da empresa, sugiro que estabeleçam indicadores tanto gerais, quanto outros mais segmentados, sem perder a visão sistêmica.

Sempre alinhados com os objetivos da empresa, os indicadores de produtividade, também conhecidos como indicadores de desempenho ou KPIs (Key Performance Indicator), não se referem apenas à quantidade de resultado, mas também à qualidade de seu serviço ou produto. (ADV TECNOLOGIA, 2016)

Visando avaliar a posição da empresa, não só em relação aos concorrentes, como o *market share* (posição que ocupa no mercado), mas também possibilitando o norteamento das decisões relativas ao



aproveitamento das competências individuais, seguem duas sugestões para que a empresa coloque:

- Indicador de competitividade, que é a capacidade de formar e manter capital intelectual;
- Indicador de atratividade e manutenção de talentos: política de remuneração (salário e benefícios), oportunidade de carreira e delegação de responsabilidades (possibilidade de tomada de decisão, liberdade e autonomia).

Em suma, aconselho concretizar um Sistema de Gestão de Desempenho, para dar subsídios para as decisões, obtendo dados concretos e confiáveis sobre desempenho, produtividade e evolução de cada colaborador. E com essa análise do desempenho em competências e/ou metas, identifique seus talentos e estabeleça um sistema de recompensa para os melhores resultados, além do plano de desenvolvimento individual, para melhorias e aperfeiçoamento. (SOFTWARE AVALIAÇÃO BLOG!, 2017)

## **7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O treinamento e desenvolvimento de pessoas têm sido muito procurado como uma ferramenta que garante a competitividade no mercado atual. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e a reter os profissionais de acordo com as tendências atuais, ao mesmo tempo em que alinham as atividades desempenhadas por eles aos objetivos da organização. Como resultado, há melhorias significativas na qualidade do trabalho.

Nesse sentido, é o método mais efetivo, pois se trata de uma excelente forma de viabilizar a reciclagem de conhecimentos, aprimoramento de habilidades diretamente ligadas às atividades desempenhadas pelo profissional. E deste modo,



habilitando-o a ser mais produtivo, contribuindo mais significativamente para o alcance de metas e objetivos.

O Treinamento é um processo que tem como objetivo impulsionar a eficiência, aumentar a produtividade, elevar os níveis de qualidade, promover a segurança no trabalho e evitar a necessidade de refazer as atividades. Ele visa a aquisição de habilidades relacionadas às tarefas do cargo – atendendo aos padrões. Segundo Boog (2001, p. 78) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Os resultados de um treinamento geralmente são satisfatórios e obtidos a curto prazo, por isto, a sua grande aceitação por parte das empresas e dos colaboradores.

O processo é essencial para que o colaborador evolua para assumir uma nova posição ou progrida para melhorar no cargo que já está. Conseqüentemente, ele entregará trabalhos com mais qualidade.

Já o Desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo, e visa explorar o seu potencial de aprendizagem. Oferece-lhe condições e amparo afim de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações. É como se preparássemos a pessoa para adquirir uma visão holística sobre a empresa, uma maneira de conduzi-la a um comportamento ativo diante de alguma futura tarefa ou adversidade. Ou seja, é um processo de aprimoramento profissional contínuo, aperfeiçoando seus conhecimento e suas habilidades de natureza complexa e não estruturadas. (MODELLI, 2015)

A implantação de treinamentos e desenvolvimento de pessoas é competência das áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, porém o incentivo dessas ferramentas deve ser feito por todos da empresa, principalmente pela gestão e pelos líderes. Afinal, os líderes e gestores de cada área sabem melhor do que ninguém o que eles e seus funcionários precisam para se desenvolverem. (MARQUES, 2018)

O RH também tem como responsabilidade auxiliar no aumento de performance da corporação através da promoção do desenvolvimento e eficácia na gestão de pessoas, para um melhor aproveitamento do potencial de cada talento,



deste modo, maximizando e acelerando resultados. Desta forma, também impactando no clima organizacional.

Entre os principais tipos de treinamentos e desenvolvimento de pessoas destacam-se os treinamentos comportamentais, cujo objetivo é trabalhar o relacionamento interpessoal dos colaboradores, de modo que eles desenvolvam a sua inteligência emocional para lidar com diferentes pessoas e situações. Esse tipo de capacitação é fundamental, uma vez que a formação de bons profissionais não envolve somente a parte técnica.

Os pensamentos e emoções influenciam diretamente no comportamento das pessoas, ou seja, tudo o que acreditamos reflete-se diretamente em nossas atitudes, que acabam gerando consequências.

Ao atuarmos com desenvolvimento humano, optamos pela saúde mental do ser humano, e isso nos obriga a promover o crescimento e a desenvolver o potencial das pessoas com total responsabilidade.

Os objetivos dos treinamentos comportamentais devem ser alinhados de acordo com as expectativas da empresa, pois antes de provocar uma mudança comportamental, é necessário realizar uma análise das competências a serem trabalhadas seguindo a linha do perfil de cada colaborador.

No conceito da CHAVE, a verdadeira competência surge na intersecção das esferas de cada área, ou seja, só há competência onde se encontram ao mesmo tempo o Conhecimento, Habilidade, Ação ou Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional. De nada adianta um membro de sua equipe ter apenas o CHA (Conhecimento, Habilidade e Ação) se, por exemplo, ele não tiver os mesmos valores da empresa e da equipe em que trabalha.

Isso permite ao RH transformar-se em TH, ou seja, ir além dos Recursos Humanos para Talentos Humanos, o que proporciona um diferencial à empresa com maior crescimento e melhor posicionamento no mercado, valorizando seu principal ativo, as pessoas. (GAMEIRO, 2012)



O primeiro fator que pode ser observado é o aumento da produtividade, que será reforçada principalmente por três fatores:

- Equipe mais qualificada: esse fator segue uma fórmula simples e básica que quanto maior for a qualidade da equipe, melhor será o serviço prestado por ela. Conseqüentemente, isso impacta diretamente nos resultados, pois permite que o trabalho realizado pelos seus colaboradores tenha sempre um alto nível de excelência.
- Aumento da motivação dos funcionários: ao observar que a empresa investe no aperfeiçoamento de suas competências e sentir que ela se preocupa com seus funcionários, os colaboradores passam a se sentirem mais motivados e dispostos a darem o melhor de si para conseguir alcançar os objetivos da organização.
- Retenção de talentos: uma empresa que possui em sua cultura organizacional a priorização do investimento em aprimoramento das qualidades e competências de seus colaboradores contribui para a criação de um elo mais forte com eles. Isso coopera não só para um bom relacionamento e melhores resultados, mas também para reter talentos. Impedir a saída de quem importa é essencial para uma empresa. (MARQUES, 2018)

A ideia é que o colaborador esteja apto para evoluir os conhecimentos que já possui e para aprender novidades, de forma não engessada. A consciência deve estar além apenas do local de trabalho, ela deve estar dentro de tudo que envolve esse universo. O foco deve ser oferecer acesso a um aprendizado permanente. (ESPÍNDOLA, 2016)

No momento presente há GAP's de desempenho, pois o treinamento e desenvolvimento é tratado como despesa, e não como investimento. A orientação e assistência após o feedback, para a melhorar do desempenho, não decorre, como detalhado na Avaliação de Desempenho. Logo, falta suporte ao corpo gerencial, por não existir essa gestão das necessidades das pessoas. Há muito enfoque nas necessidades do negócio, deixando em desequilíbrio a balança. É preciso elevar o nível de abstração.



Em vista disso, aconselhe que aliado ao PDI, a empresa elabore uma matriz de treinamento e implemente-a. Segue sugestão das etapas que tornam-se necessárias:

- 1º Passo - Levantar as Necessidades de Treinamento

O gestor/líder, neste momento, precisa ter uma visão clara dos membros da sua equipe para poder fazer a identificação das reais necessidades de treinamento. É neste momento que ele identifica o nível de eficiência e competência do seu colaborador e compara com os níveis desejados para aquela função.

- 2º Passo - Diagnosticar os Problemas

A partir disso o líder/gestor começará a construir o que seus colaboradores deverão aprender para atingir o patamar desejado para executar a sua função com maestria.

- 3º Passo - Elaborar o Programa de Treinamento

Com base nisso, as lideranças identificaram as reais necessidades de treinamento, o planejamento do programa de treinamento irá desenvolver a estrutura conteúdo a ser abordado, de forma sinérgica com o público-alvo e da cultura da empresa. Neste momento também serão definidos os recursos que serão necessários para atingir este objetivo.

- 4º Passo - Executar os Treinamentos

É o ápice de todo um planejamento. Se a execução não for bem feita compromete-se todo o programa. Para isso devem-se concentrar esforços para que esta parte do processo seja bem sucedida.

- 5º Passo - Analisar os Resultados

Indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas. Com base nestes indicadores poderemos elaborar análises críticas do desempenho dos processos de treinamento e desenvolvimento, e redirecionar, caso seja necessário, para novos pontos. (REDIS, 2011)

## 8 CONCLUSÃO

Por força da modernidade dos sistemas de comunicação, vamos sendo rapidamente conduzidos na direção da tomada de decisão em tempo real – uma impossibilidade orgânica para o ser humano. Entretanto, perturbadora se não se dedicar a compreendê-la estrategicamente.

Com a evolução da tecnologia, cultura, hábitos e costumes, misturando-se em alta velocidade, fazendo-nos cidadãos do mundo e globalizando as atividades, a exigência por competência foi elevada a um novo grau. (MONTENEGRO, 2002)

A sustentação da competitividade não se dá por intermédio de um sistema composto de elementos que podem ser copiáveis, mas sim, pelo desenvolvimento estratégico que leva uma empresa a manter seu posicionamento, até que ela mesma possa superá-lo. A formulação desta estratégia determinará que competências organizacionais são necessárias para o alcance dos objetivos da organização. A partir daí, serão definidas as competências humanas, já que tudo será posto em prática pelas pessoas que compõe a organização.

Para ser competitiva, todas as atividades da organização devem ser ajustadas ao modelo e competência. Como afirma Dutra (2004), “a agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”. E Rabaglio (2002) salienta, “uma qualidade essencial da seleção por competências é o fato de não se basear na intuição para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento”.

Como forma de conclusão e reflexão, não devemos considerar nenhum dos enfoques, nas divisões aqui feitas, como forma e/ou ferramenta única de progredir. Na relação entre pessoas e organização existe “um processo contínuo de troca de competências”. Temos de captar que é um meio, um método, uma ferramenta e não o fim em si. Simplesmente assim, poder-se-à garantir a perpetuidade com rentabilidade para a empresa. (REDIS, 2011)

## 9 REFERÊNCIAS

ADV Tecnologia. **6 indicadores de produtividade empresarial que você deve adotar.** Disponível em: <<http://www.advtecnologia.com.br/6-indicadores-de-produtividade-empresarial-que-voce-deve-adotar/>>. Acesso em 07/05/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** Barueri, SP; Manole, 2016. (Série recursos humanos)

Conteúdo RH. **Administração de pessoal: quais suas funções e como otimizá-las?** Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/administracao-de-pessoal-quais-suas-funcoes-e-como-otimiza-las/>>. Acesso em 02/05/2018.

Conteúdo RH. **Avaliação de desempenho: entenda o que é e como fazer.** Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho-entenda-o-que-e-e-como-fazer/>>. Acesso em 25/04/2018.

Conteúdo RH. **Gestão de carreira: qual a importância do plano de cargos e salários?** Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-carreira-qual-a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios/>>. Acesso em 11/04/2018.

ESPÍNDOLA, Rafaela. **Quais os principais tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas?** Disponível em: <<https://www.edools.com/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em 08/05/2018.

FABRO, José Doroteu. Apresentação de: GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: MAKRON Books, 2002.

FRANÇA, Sulivan. Retenção de talentos: Como fazer?. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-retencao-de-talentos>>. Acesso em 24/05/2018.

FREITAS, Luciano Alberto de. **O que a CBO e o e-Social têm em comum?** Disponível em: <<http://www.acidadevotuporanga.com.br/artigo/2017/10/o-que-a-cbo-e-o-e-social-tem-em-comum-n38518>>. Acesso em 02/05/2018.

GAMEIRO, Ricardo A.. **Treinamento e Desenvolvimento - O que é T & D.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-o-que-e-t-d/65564/>>. Acesso em 08/05/2018.



GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

Kenoby. **Retenção de talentos: conheça a sua importância para a empresa**. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/retencao-de-talentos/>>. Acesso em 24/05/2018.

LOPES, Miguel. **Recrutamento e Seleção de Talentos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recrutamento-e-selecao-de-talentos/50457/>>. Acesso em 24/05/2018.

MARQUES, José Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em 08/05/2018.

MARQUES, José Roberto. **Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas?**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em 08/05/2018.

MODELLI, Naira. **As diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-diferenas-entre-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em 08/05/2018.

MONTENEGRO, Eraldo. Prefácio de: GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

MTE. **CBO**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/informacoesGerais.jsf>>. Acesso em 02/05/2018.

ROCHA, Alcides. **A importância do Plano de Cargos e Salários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios/96086/>>. Acesso em 11/04/2018.

REDIS, Nilson. **Como montar um plano de treinamento para ter lucratividade sustentável na sua empresa**. Disponível em: <<https://www.evolucaohumana.com.br/2010/09/15/como-montar-um-plano-de-treinamento-para-ter-lucratividade-sustentavel-na-sua-empresa/>>. Acesso em 04/06/2018.

Software Avaliação Blog!. **Avaliação de desempenho**. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 25/04/2018.

Software Avaliação Blog!. **O Que é Recursos Humanos?**. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/o-que-e-recursos-humanos/>>. Acesso em 28/05/2018.



Solides. **Como recrutar talentos para sua empresa.** Disponível em: <<http://www.solides.com.br/como-recrutar-talentos/>>. Acesso em 24/05/2018.

TOCCHIO, Lélío. A Importância de uma Estrutura de Cargos e Salários. Disponível em: <<http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=667>>. **Acesso em 11/04/2018.**