

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

GESTÃO DE PESSOAS PARA PEQUENAS EMPRESAS

<RESTAURANTE E PIZZARIA BRASEIRO>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2018

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

GESTÃO DE PESSOAS PARA PEQUENAS EMPRESAS

<RESTAURANTE E PIZZARIA BRASEIRO>

Módulo 06 – Gestão de Pessoas

Seleção e Retenção de Talentos – Profª Cristina Bueno

Avaliação de Desempenho– Prof. Jose Marcio Carioca

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. Erick Jacoboski Mardonado

Cargos, Salários e Plano de Carreira – Profª Daniele Rodrigues

Administração de Pessoal e Obrigações– Prof. Danilo Dovan

Alunos:

Aluno: Israel de Oliveira Elias, RA: 16001345

Aluno: Lucas José dos Santos, RA: 16001295

Aluno: Lucas Scherma Vaneti, RA: 16001111

Aluno: Mariana Gomes Martins, RA: 16000106

Aluno: Marília Gabriela Ap. Cláudio, RA: 16001445

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2018

"Tendência não é destino e, portanto, as coisas podem ser mudadas quando a sociedade detecta uma tendência indesejada e o momento para mudá-la." -- ***Jaime Lerner***

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 MODELO POR COMPETÊNCIAS.....	13
FIGURA 2 MODELO POR COMPETÊNCIAS.....	14
FIGURA 3 AVALIAÇÃO DE CARGOS PELOS MÉTODOS POR PONTOS DOS CARGOS.....	25
FIGURA 4 ANÚNCIO DA EMPRESA NA REDE SOCIAL PARA RECRUTAMENTO EXTERNO.....	39
FIGURA 5 ANÚNCIO DA EMPRESA NA REDE SOCIAL PARA RECRUTAMENTO EXTERO.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	8
2.1 SEGMENTO DA EMPRESA.....	8
3. PROJETO INTERDISCIPLINAR.....	9
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	9
3.1.1. COMO IMPLANTAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?	10
3.1.1.1 PASSOS A SEGUIR ANTES DE PREENCHER A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:	10
3.1.2 VANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.1.3 ANÁLISE DA EMPRESA EM QUESTÃO	12
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA.....	15
3.2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	15
3.2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	16
3.2.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS.....	17
3.2.4 AVALIAÇÃO DOS CARGOS PELO MÉTODO POR PONTOS	23
3.2.5 MATRIZ SALARIAL	26
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS.....	27
3.3.1 CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS.....	27
3.3.2 FOLHA DE PAGAMENTO	29
3.3.3 HORAS EXTRAS	30
3.3.4 PAGAMENTO SALARIAL.....	30
3.3.5 FÉRIAS	31
3.3.6 DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO.....	31
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	32
3.4.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO	33
3.4.2 SELEÇÃO.....	37
3.4.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	37
3.4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS	38
3.4.7 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS PARA A EMPRESA RESTAURANTE BRASEIRO	38
3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	41

3.5.1 VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	41
3.5.2 ANÁLISE DA EMPRESA	42
3.5.3 TREINAMENTO	43
3.5.4 DINÂMICA:	45
3.5.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	45
4. CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	48
ANEXOS.....	52

1. INTRODUÇÃO

O projeto aqui descrito foi elaborado pelo grupo e com o intuito de observar os cenários da área de Gestão de Pessoas da empresa Restaurante Braseiro e Pizzaria, para compreender as rotinas da empresa e suas práticas. A empresa atuante trabalha com o ramo alimentício.

Estão detalhadas nesse projeto as aulas teóricas e praticas que compõe o modulo 6 do curso de Administração composto pelas 5 disciplina: Avaliação de Desempenho onde é analisado o feedback, os três modelos de avaliações, 90°, 180°, 360° e os métodos de avaliação de desempenho que a empresa utiliza para avaliar seus colaboradores.

- Treinamentos e Desenvolvimento onde destacamos o que é necessário para ter um bom conhecimento e treinamento para a evolução da empresa, uma mente parada, vazia e insatisfeita não aprimora nenhum negócio.

- Seleção e Retenção de Talentos tem a finalidade de selecionar o melhor candidato que se encaixa na vaga que será disputada, para que isso aconteça da melhor maneira são realizados vários testes de desempenho, avaliação médica entre outros, assim consegue e chegar na pessoa ideal com as características que irá preencher a vaga

- Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, essa parte detalha as obrigações trabalhista que a empresa deve ter com seus funcionários, sobre percentuais que são descontados sobre o INSS, FGTS, adentra também quais são as políticas adotadas pela empresa, política de banco de hora, política de hora extra, percentuais de horas extras, adicional noturno, descreve também os cargos de CBO de todas as funções presentes na empresa.

- Cargos, Salários e Plano de Carreira, descrevem os cargos na empresa, gera a matriz salarial, onde também se consegue ver se a empresa tem um oportuno plano de carreira para seus colaboradores.

Em todas as disciplinas que auxiliaram na elaboração desse trabalho, entende-se, que 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.. Chiavenato (1999) como:

“lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”. 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.

É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

Esse trabalho tem como objetivo analisar o que a seleção e recrutamentos de pessoas podem beneficiar a gestão de pequenas empresas e através dos resultados obtidos no decorrer do trabalho será possível avaliar e analisar os desafios vividos pelas organizações neste novo cenário econômico, entender e mostrar a importância das pessoas como diferencial competitivo das organizações; e se a empresa não tiver parâmetros para entender e verificar que não são simples os desafios de atrair e manter talentos; criar talentos e mantê-los.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Restaurante Braseiro, localizado Av. Manoel Gomes Casaca, 133 em Vargem Grande do Sul - São Paulo, 13880-000 tem por sua origem um projeto empreender do Sr. Aldemir e Sua esposa Sra. Elis, onde iniciaram o atendimento ao público em um prédio próprio onde residiam, com um pequeno espaço, com a venda de frango assado, porções, além dos pratos tradicionais. Conta com um quadro de 28 funcionários, tendo como a distribuição de cargos entre gerente geral, chefe de cozinha, cozinheiros, serviços gerais, faxineira, barman, auxiliar de escritório, garçons, atendentes, pizzaolos, ajudantes e auxiliares, saladeiras.

Após muito empenho e dedicação, passaram a atender em uma pequena rotisseria apenas com vendas de marmitex. Com o trabalho bem feito, qualidade e preço justo, a procura cada vez maior por parte dos seus clientes, eles decidiram investir e reformaram o prédio, tornando-se um restaurante de pequeno porte, porém, com público cada vez mais regular.

O atendimento diferenciado e atencioso, as maravilhas receitas oferecidas, e um movimento cada vez mais crescente, possibilitou ao casal investir em um prédio maior, este construído especialmente para atender como restaurante e pizzaria, trazendo mais espaço e conforto para família, happy hour com amigos e encontro em grande número e festas. Apesar do crescimento e mudança na infraestrutura, o Restaurante Braseiro mantém o mesmo tempero caseiro de sempre, que encanta quem vem saborear nossas delicias.

2.1 SEGMENTO DA EMPRESA

A empresa Restaurante Braseiro e Pizzaria atende não somente a cidade de Vargem Grande do Sul, mas também a toda região abrangente em um raio de 150 km.

Tem um ótimo espaço para atender mais de 200 pessoas, contam com uma infraestrutura para eventos com um salão próprio para eventos, tais como casamentos, aniversários, jantares, palestras.

O seu cardápio dispõe de diversos pratos, com a opção de mais de 50 opções de pizzas, pratos a lacarte, saladas, porções, peixes, frutos do mar, lanches, também tem o setor da marmitaria, presta serviços de entregas e encomendas.

3. PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico etc., é através do acompanhamento de perto das atividades realizadas. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da Avaliação de Desempenho do colaborador. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização

A. O que é a Avaliação de Desempenho?

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

Ela implica em avaliar as competências gerenciais (para gestores), competências organizacionais (ligadas à empresa) e competências funcionais (ligadas a descrição do cargo).

É importante frisar que cada empresa deve ter seu grupo de competências mapeado, porque as mesmas devem estar alinhadas a missão, visão e valores que são particulares de cada organização.

B. Formas de avaliação de desempenho

Existem diversos sistemas e/ou métodos para se avaliar o desempenho de um funcionário dentro de uma empresa. Variando de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada. Listamos abaixo os métodos mais tradicionais de avaliação, os quais falaremos em outra oportunidade, em outros posts sobre o tema. São eles:

- · Escalas gráficas de classificação;
- · Escolha e distribuição forçada;
- · Pesquisa de campo;
- · Incidentes críticos;

- • Comparação de pares;
- • Auto avaliação;
- • Relatório de performance;
- • Avaliação por resultados;
- • Avaliação por objetivos;
- • Padrões de desempenho;
- • Frases descritivas;
- • Avaliação 360 graus;
- • Avaliação de competências;
- • Avaliação de competências e resultados;
- • Avaliação de potencial;
- • Balanced Scorecard.

3.1.1. COMO IMPLANTAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

A sugestão é que a empresa comece o processo fazendo a avaliação de 180° graus que prevê auto avaliação, avaliação do gestor (avaliando o subordinado) e consenso-feedback.

Depois de lançar as notas em consenso com seu subordinado, cada gestor deve preencher também o plano de ação para desenvolvimento do colaborador.

Para chegar ao processo de avaliação 360° graus a empresa precisa ter a cultura da avaliação bastante madura, tanto para líderes, quanto para liderados, ou seja, que fique bem claro que o processo de avaliação é feito para desenvolvimento das pessoas, na melhoria das competências técnicas, organizacionais e pessoais, e também na relação entre chefes e subordinados, cargos pares, fornecedores, clientes, etc.

O passo inicial é capacitar os gestores no conceito de gestão por competências, feedback e acompanhamento diário de seus colaboradores. Posteriormente, isso deve ficar bem claro para todos os colaboradores da empresa.

3.1.1.1 PASSOS A SEGUIR ANTES DE PREENCHER A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

- 1) Dividir a implantação em fases.
- 2) Definir como será realizado o preenchimento das avaliações.

3) Definir as áreas e cargos que devem participar da primeira fase de implantação da gestão por competências. Dessa forma você consegue controlar o fluxo das avaliações, podendo cobrar as áreas que não cumprirem o prazo inicial e acompanhar os resultados, podendo ajudar o gestor no melhor preenchimento do plano de ação de cada colaborador.

4) Apresentar o conceito de gestão por competências e feedback para os gestores das áreas definidas no terceiro passo. A área de treinamento deve montar workshops para apresentar aos avaliadores e deixar claro que a avaliação de desempenho tem esse nome porque se preocupa inteiramente com o desenvolvimento dos colaboradores.

5) Treinar avaliadores e avaliados para o correto preenchimento da avaliação, seja por sistema (ideal para controle do RH e dos gestores), ou no formato manual.

Este método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento etc.

Segundo Wagner Siqueira, o processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo dividida em algumas etapas:

- ·Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;
- ·Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;
- Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhoria, necessidade de treinamento ou até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções em que poderia render melhor. Buscando sempre equilibrar as metas estabelecidas pela empresa com o comportamento de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia, atingindo sempre os objetivos traçados.

Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

3.1.2 VANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

Outra vantagem é a possibilidade de gerar um feedback mais fácil aos funcionários analisados e gestores, uma vez que tem como resultado informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente. Este feedback faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Este método é importante, também, para eliminar achismos e palpites quando da avaliação de um funcionário. É um meio de obter informações reais e avaliar de perto as implicações de uma possível mudança na gestão de recursos humanos da empresa.

Por isso, manter este tipo de avaliação pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. Com ela o gestor pode avaliar melhor seus subordinados, melhorar o clima de trabalho, investir no treinamento de seus pares, melhorar a produtividade, desenvolver os métodos de remuneração, fazê-los trabalhar de forma mais eficiente etc. Todos ganham quando uma equipe é avaliada de forma satisfatória pelos gerentes.

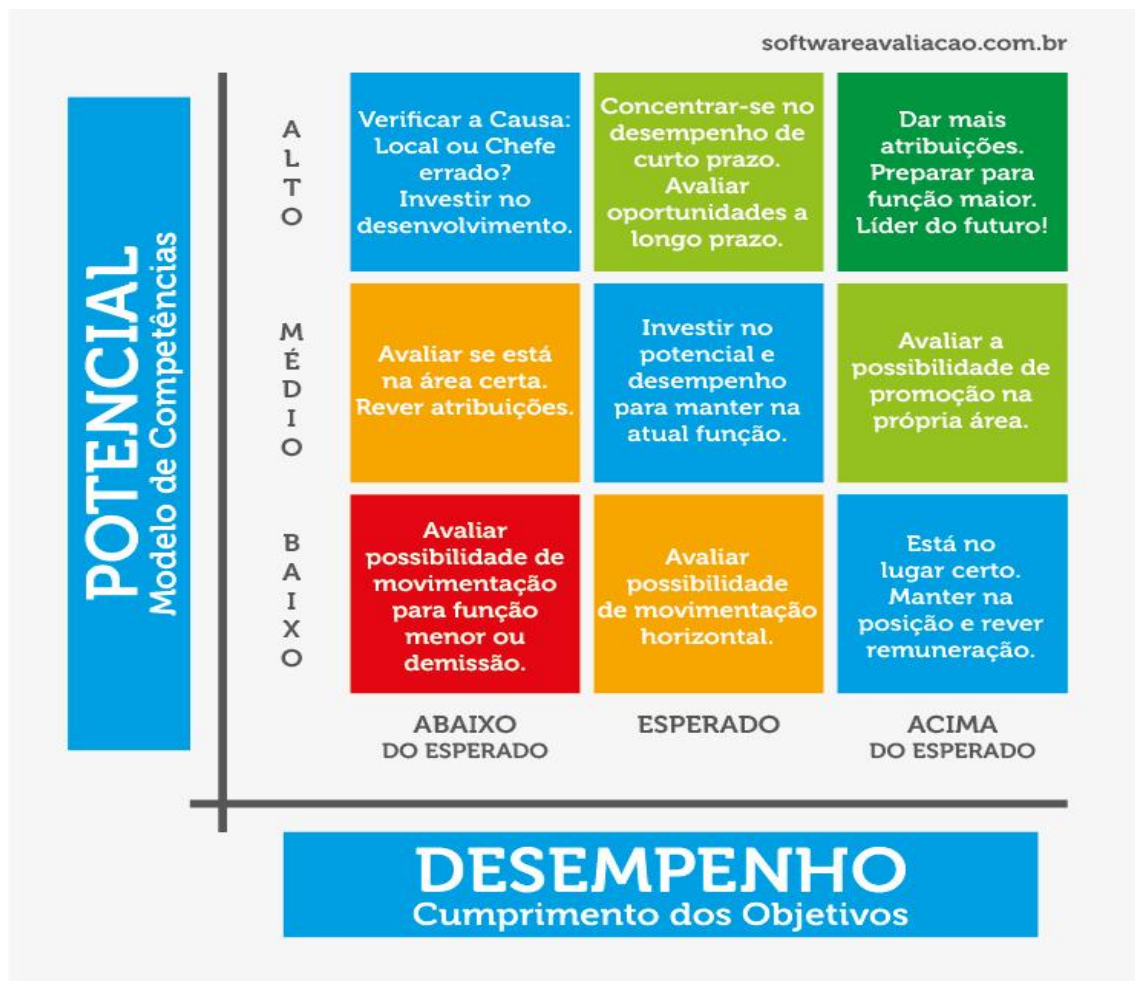
3.1.3 ANALISE DA EMPRESA EM QUESTÃO

Analisando a empresa objeto deste projeto, foi possível notar que a mesma não possui nenhum método ou projeto de avaliação de desempenho. Portanto, torna se impossível realizar um diagnóstico da mesma neste quesito. Com base nestas informações o grupo acredita que a empresa em questão necessita de uma forma de avaliação de desempenho, não só por simplesmente não ter, mas por se fazer necessário nas empresas que pretendem crescer

e desenvolver se de maneira tal, que seu capital humano seja avaliado e por fim valorizado de acordo com sua contribuição à geração de riquezas da mesma.

Ficou, portanto, consentido que a melhor forma de avaliação de desempenho sugerida para a empresa em questão é a avaliação 360° da qual será representado os resultados na matriz Nine Box (figura 1) que é uma ferramenta que demonstrara o nível de desempenho tanto comportamental quanto técnico de cada colaborador, que segundo a opinião do grupo é a mais recomendada dada o perfil de empreendimento comercial.

Figura1.Modelo por competências

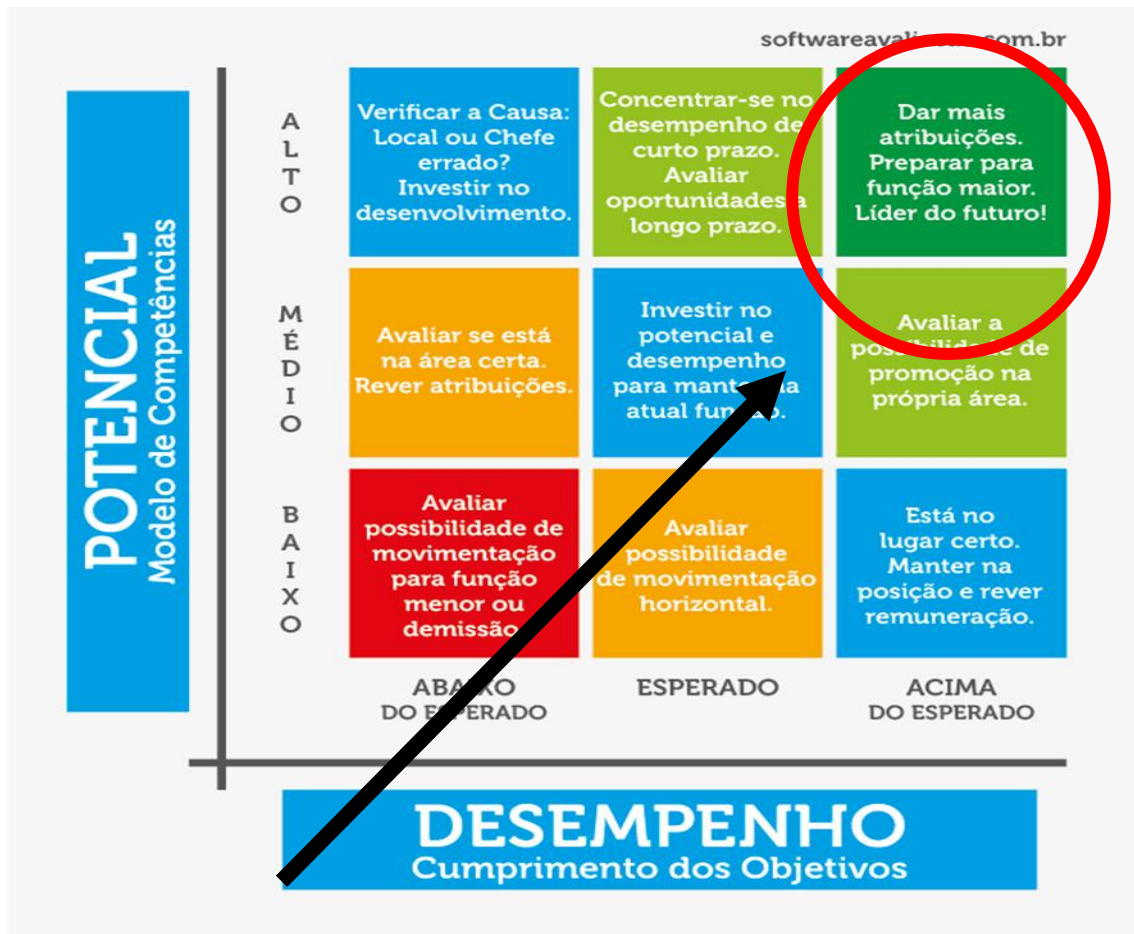


Fonte: blog.softwareavaliacao

Acreditamos que a avaliação de desempenho 360° é uma ótima opção para estruturar a empresa em questão, pois com esse tipo e avaliação de desempenho é possível obter dados mais assertivos acerca da conduta de cada colaborador e a partir daí pode se usar esses dados, como sugerido pelo grupo, na matriz nine box. Com essa matriz, as possibilidades na organização vão além de só avaliar o desempenho técnico e comportamental, pois a mesma possibilita analisar, com base em dados, quais colaboradores precisam ser desligados da

organização, os que precisam de atenção e suporte para se desenvolver e por fim quais merecem e/ou estão aptos para uma progressão, promoção ou aumento salarial. Também, com essa matriz é possível e fica evidente a qualidade de recursos humanos disponíveis na organização que com base na matriz, quanto mais no canto superior direito (figura 2) estiver o colaborador, melhor está seu desempenho comportamental e técnico.

Figura 2. Modelo por competências



Fonte: blog.softwareavaliacao

Como citado no decorrer deste projeto, a partir de uma avaliação de desempenho bem elaborada e aplicada pode se ter uma medição da qualidade de pessoal, os pontos de melhoria mais críticos e os pontos positivos a serem mantidos, bem como, se a empresa que tem sua forma de recrutamento sempre externo, pode vir a ter um novo olhar para seus colaboradores e a valorização dos mesmo pode vir através de um plano de carreira que virá através do recrutamento interno. Isso trará muitos benefícios para a organização pois com o recrutamento interno valorizando os colaboradores que são bem avaliados na matriz diminuirá a rotatividade, e além disso, melhorará o clima organizacional.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Na disciplina Cargos, Salários e Plano de Carreira, descrevemos os cargos na empresa, elaboramos a matriz salarial, também se consegue ver se a empresa tem um bom plano de carreira para seus funcionários, onde os mantem motivados em todos os fatores aprendidos nesse modulo, buscamos trazer uma análise completa com o conhecimento adquiridos em sala de aula.

Todas as empresas na atualidade necessitam de uma gestão moderna com uma visão ampla em todos os seus setores, com colaboradores certos em seus devidos cargos, o planejamento com cada um de seus funcionários deve ser feito através de analises para identificarmos os problemas e o que deve ser corrigido, o colaborador deve estar contente no cargo onde atua, com salario justo de acordo com sua função, assim como um plano futuro para desenvolvimento de seu potencial, esses fatores juntos além de uma gerencia forte e justa, é a receita do sucesso das empresas na atualidade, pois assim gera um ganho coletivo de todas as parte.

Com um projeto bem planejado, os funcionários vão estar direcionados exatamente para qual rumo devem tomar, o que devem fazer para crescer de cargo dentro da empresa e a remuneração que cada cargo oferece, passos fundamentais para isso acontecer é uma pesquisa detalhada de mercado, um organograma bem especifico, estabelecer etapas aos colaboradores e criar um sistema de avaliação competente.

Buscamos analisar todos os pontos descritos dentro da empresa Restaurante e Pizzaria Brasileiro, avaliando os pontos fracos e fortes, em uma pizzaria tradicional localizada no município de Vargem Grande do Sul.

3.2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Um plano de administração de cargos e salários é o que mantém um equilíbrio no seu ambiente interno e externo, respectivamente na sua hierarquia de cargos e seu mercado, mantendo seus colaboradores satisfeitos, acaba transformando á satisfação em produtividade, em que todos ganham empresa, funcionários e consumidores.

Na empresa analisada Restaurante e Pizzaria Brasileiro, á administração de cargos e salários é feita de maneira profissional e ética com seus colaboradores, todos os funcionários

analisados descreveram que a empresa é muito atenciosa com a gestão de pessoas, isso gera um atendimento diferenciado e atencioso, a administração de cargos e salários é feita com base no tempo de trabalho e função que será exercida, a empresa é altamente preocupada em colocar a pessoa certa no cargo certo.

Um exemplo é a preparação de um auxiliar de cozinha contratado para trabalhar junto com um Chefe de Cozinha de longa data e altamente capacitado, ao longo do período esse auxiliar adquire conhecimento e no futuro vem a se tornar um Chefe, a Pizzaria Braseiro incentiva seu funcionário a fazer cursos e adquirir sempre mais conhecimento para formar um profissional exemplar e com incentivos de remuneração coerentes e atrativos ao profissional em questão.

No modo como a empresa faz sua administração de cargos e salários é extremamente coerente e justo com os colaboradores, os mais jovens na empresa tem a oportunidade de adquirir experiência e crescer profissionalmente com os experientes, e seguir uma carreira de sucesso dentro ou fora da empresa, e os experientes tem o devido respeito com salários coerentes voz ativa e valorização pelo seu empenho e liderança de estarem no cargo há muitos anos, o ambiente se torna extremamente saudável e produtivo, essa é uma das receitas da empresa estar no mercado a tantos anos.

3.2.2 PLANO DE CARGOS E SALARIOS

Uma ferramenta utilizada na gestão moderna e organizada das empresas é o Plano de Cargos e Salários, nele podemos visualizar as estruturas de cargos e salário da organização, onde a meta é alcançar um equilíbrio externo e interno por meio das responsabilidades e deveres que cada cargo individualmente ocupa dentro da organização, respectivamente com seus níveis salariais, para gerar um bem coletivo onde todos vão juntos rumo a um objetivo, manter uma organização forte.

O Plano de Cargos e Salários proporciona ao colaborador uma estruturação e um plano de carreira com promoções e o tempo que cada cargo leva para alcança-las, toda a empresa precisa de um plano para diminuir o risco trabalhista e manter uma equiparação salarial justa entre todos que desempenham o trabalho na empresa.

No Restaurante e Pizzaria Braseiro o plano é desenvolvido pela sua proprietária Elis Gentina, principal responsável pela contratação e análise de todos funcionários, juntamente com a gerente Bruna Souza. Por se tratar de uma empresa familiar a mais de 10 anos no

mercado, todos os colaboradores tem um enorme respeito por elas, desde o Chefe de Cozinha até os Ajudantes Gerais, pela forma justa que a proprietária lida com todos.

A estrutura é montada de forma simples e clara, a empresa preza pelo tempo de serviço de cada funcionário, quanto maior mais promoções o funcionário ganhará obviamente acompanhado com um bom desempenho na sua função.

O Braseiro sempre busca incentivar seus colaboradores a se aprimorarem e crescerem de função, principalmente a Gerencia, os Ajudantes de Cozinha (que no futuro podem se tornar Chefes), Garçons, Atendentes, Pizzaiolos e Churrasqueiros.

Quanto maior a aprimoração e empenho, juntamente com o tempo de serviço, suas remunerações são elevadas, nesse cenário, empregadores ganham conhecimento e reconhecimento, enquanto a empresa funcionários capacitados e poder de investimento.

3.2.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Descrevendo e Analisando os Cargos da empresa de modo geral, podemos ter um panorama completo dos pontos de melhoria e ajustes que podem ser feitos, essa ferramenta pode auxiliar na contratação de um perfil correto para o cargo desejado, atendendo as necessidades do empregador, tese defendida pelo renomado escritor Chiavenato.

Com a descrição dos cargos é possível ter um detalhamento, descrição dos requisitos, responsabilidades e importância das atividades de todos os cargos dentro da organização, e todos os colaboradores seus deveres e responsabilidades de forma clara.

Na análise dos cargos o encarregado consegue comparar as atividades com as responsabilidades de todos os funcionários, assim obtendo um panorama geral se todos tem a capacidade de desempenhar as funções designadas.

Abaixo podemos ver a descrição completa de todos os cargos e funcionários na empresa analisada Restaurante e Pizzaria Braseiro:

Tabela 1: Quadro de cargo e funções da empresa Restaurante Braseiro

Nome	Cargo	Função exercida
Bruna Souza	Gerente	Objetivos do Cargo: Responder pelo resultado e gerenciar todas as áreas da organização. Estabelecer objetivos e metas a serem alcançados, motivando a ação conjunta da equipe. Orientar as ações

		estratégicas de manutenção e desenvolvimento do quadro de pessoal.
Luis Rogério Nascimento	Barman	Responsável pela elaboração de drinks e bebidas, armazenamento e reposição de seu setor.
Ângela Alves	Cozinheira	Coordenar as atividades relacionadas ao preparo das refeições, acompanhar a evolução dos cozinhados, executar preparações culinárias simples, fazer o cozimento de legumes, verduras e frutas, preparar sobremesas, doces, lanches e saladas, preparar carnes, aves e peixes para cozimento, cortando-os, limpando-os, pesando-os, separando-os de acordo com porções solicitadas preparando as refeições sob a supervisão do nutricionista atendendo aos métodos de cozimento e padrões de qualidade dos alimentos, auxiliar a servir lanches e refeições, auxiliar na higienização de louças, utensílios e da cozinha em geral, zelar pela conservação dos alimentos estocados, providenciando as condições necessárias para evitar deterioração e perdas, participar de programa de treinamento, quando convocado, executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o

		exercício da função.
Lourdes Maria	Auxiliar de cozinha	Lavar, descasca, corta, rala os alimentos sob a orientação do cozinheiro, Limpeza e higienização do local de trabalho, e higienização das manipulações dos alimentos para o consumo do cliente
Marilsa Locatelli	Auxiliar de cozinha	Lavar, descasca, corta, rala os alimentos sob a orientação do cozinheiro, Limpeza e higienização do local de trabalho, e higienização das manipulações dos alimentos para o consumo do cliente
Elisandra Gaspar	Cozinheira 2	Responsável por ajudar o cozinheiro nos preparos e execução dos pratos, responsável
ELenir Machado	Saladeira	Preparam saladas diversas, corte de legumes e verduras, molhos, pastas e faz decoração de saladas. Controla todas as geladeiras e câmaras frigoríficas, zelando pela arrumação, limpeza e fluxo dos produtos estocados.
Marizete Silva	Lavadora de pratos	Responsável pela limpeza das louças do estabelecimento.

Jackson Antunes	Chefe de cozinha	<p>Organizar, dirigir e coordenar toda a atividade da cozinha;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planejar e elaborar as cartas e ementas, do restaurante e o diretor do sector de alimentação; – Orientar e supervisionar o trabalho do pessoal da cozinha,– Requerer a aquisição das mercadorias e matérias-primas necessárias à confecção das refeições, procurando garantir a sua qualidade desejável e o respeito pelas especificações adotadas; – Vigiar o cumprimento das regras de conservação das matérias-primas e alimentos cozinhados, bem como, dos preceitos de higiene pessoal e dos cuidados de limpeza dos locais e equipamentos existentes; – Realizar inventários regulares das matérias-primas, materiais e utensílios disponíveis na cozinha; – Participar, ativamente, no controlo e no apuramento dos consumos da cozinha, para uma mais correta avaliação dos resultados económicos do sector
Vera Mesquita	Cozinheira	Responsável pela cozinha noturna, elaboração dos pratos ala carte, saladas, porções quentes e frias, lanches,.
Vera Lucia Tomazio	Auxiliar de cozinha	Auxilia a cozinheira e na elaboração das principais refeições da cozinha do turno da noite.

Ana Lucia Mateus	Pizzaolo	Responsável pela montagem e preparação das massas para pizzas doces e salgadas. Verifica a qualidade dos alimentos, observando normas técnicas de higiene e segurança. Responsável pelo setor da pizzaria
Solange Gentina	Auxiliar de Pizzaolo	Auxilia na montagem e preparo de massas e recheios para pizzas doces e salgadas.
Arthur Thomaz	Churrasqueiro	Prepara, corta e assa carnes bovinas e suínas, realiza manutenção da churrasqueira e organiza o local de trabalho, responsável, pela compra de mercadorias.
Sandro God Mello	Serviços Gerais	Responsável pela manutenção do estabelecimento, almoxarife, Auxilia na realização de serviços em geral como recebimento, separação e distribuição de correspondência e materiais, atividades de limpeza, copa e conservação de instalações.
Alexandro Felipe Basilio Otavio	Garçons	Serve alimentos e bebidas aos clientes, anota pedidos e organiza e limpa mesas e cadeiras no restaurantes, bares, hotéis e eventos.
Eduardo Tomaz	Cumim/ Atendente de Restaurante	Presta atendimento ao cliente, entrega cardápios, anota pedido e organiza salão, auxilia os garçons
Aparecida Machado	Helena Atendente de Restaurante/ Balconista	Presta atendimento ao cliente, entrega cardápios, anota pedido e organiza salão, preparação das marmitas no setor

		responsável
Maisa	Serviços Gerais	Responsável pela limpeza, e balconista no setor da marmitas.
Elis Gentina Souza	Proprietária e gerente geral	Responsável, pelo caixa, e outras funções, como gerenciar, coordenar, contratações e demissões.
Reginaldo Bertoluci Lennon	Entregadores/ Motoboy	Responsáveis pela entregas do restaurante.
Robson Bartaline	Chefe de cozinha Geral	Responsável por todo departamento da cozinha, período diurno e noturno, compras geral do restaurante.

Fonte: Elaborado pelo grupo

Analisando os cargos descritos acima podemos observar que o Restaurante e Pizzaria Braseiro conta com uma boa distribuição de seus funcionários, não á excesso em colaboradores, porém sempre buscando uma melhoria talvez seja interessante a organização investir em três novos colaboradores e cargos para o crescimento e melhor gestão, são eles:

Auxiliares de Barmen e Churrasqueiro: Como o Braseiro já conta com auxiliares de Cozinha e Pizzaiolo, seria interessante para não sobrecarregar as funções a contratação de um novo Barmen e Churrasqueiro, outra alternativa seria o remanejamento de um dos auxiliares de cozinha para essas funções, proporcionando uma experiência nova e um menor gasto, mas antes de tudo passarem pelo devido treinamento.

Diretor Financeiro: Um cargo que requer um maior investimento de início, porém ajudaria em toda parte econômica da empresa, liberando a Proprietária Elis Gentina e a Gerente Bruna Souza, para se preocuparem exclusivamente na administração de pessoas e necessidades, controlaria a parte contábil, participando exclusivamente da melhor forma de conter gastos e

como investir o dinheiro corretamente, buscando um lucro maior no Restaurante e Pizzaria Braseiro, um investimento de início, com retorno futuro.

3.2.4 AVALIAÇÃO DOS CARGOS PELO MÉTODO POR PONTOS

Um método eficaz para saber o potencial de seus colaboradores é a Avaliação de Cargos Pelo Método por Pontos, nela podemos separar por categorias o nível que cada funcionário se encontra e pode se desenvolver futuramente, são elas **Formação Acadêmica**, **Experiência**, **Complexidade**, **Impacto de Resultados** e **Confidencialidade**, gerando assim um total de pontos de cada colaborador, podendo determinar pontos fracos e fortes de cada um e se estão aptos a trabalharem nas funções designadas.

Abaixo podemos observar a tabela 2 passada em aula, e o que cada uma das categorias representa:

FORMAÇÃO ACADÊMICA	
Ensino fundamental	10
Ensino médio	20
Graduação	40
Pós-Graduação	60

EXPERIÊNCIA	
Sem experiência	10
Experiência até 1 ano	20
Experiência de 1 a 2 anos	40
Expência de 2 a 4 anos	60
Acima de 4 anos	80

COMPLEXIDADE	
Rotina de atividades simples e constantes, executadas com orientação direta, com soluções padronizadas.	100
Atividades variadas, executadas com orientação pontual e que requerem, na menor parte do tempo, o desenvolvimento de propostas e soluções	200
Atividades sem uma rotina definida, executadas de forma autônoma e que requerem soluções e tomada de decisão na maior parte do tempo.	300

IMPACTO NOS RESULTADOS (erros)	
A ocorrência de erros tem nenhuma ou baixa impacto nos resultados / satisfação dos clientes.	100
A ocorrência de erros tem um impacto mediano nos resultados / satisfação dos clientes.	200

A ocorrência de erros tem alto e impacto direto nos resultados / satisfação dos clientes.	300
---	-----

INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS	
As informações que a posição tem acesso são de conhecimento de todos.	100
As informações que a posição tem acesso, cujo o sigilo seja quebrado, pode causar danos aos resultados / clima / satisfação dos clientes.	200
As informações que a posição tem acesso, cujo o sigilo seja quebrado, tem impacto alto e negativo direto nos resultados / clima / satisfação dos clientes.	300

Fonte: Elaborado pelo grupo

Com base nesse material podemos desenvolver a Análise por pontos na empresa Restaurante e Pizzaria Braseiro determinando se os funcionários estão aptos as suas funções, montando uma média geral por cargo.

Nos dados analisados abaixo de acordo com a função que cada um exerce e a remuneração, cada cargo está ganhando de acordo com sua importância para empresa, embora para o desenvolvimento da mesma todos tem seu devido valor desde o Garçon até a Gerencia, a tabela analisa os cargos que se falharem em alguma das suas funções poderiam haver erros irreversíveis para o Restaurante e Pizzaria Braseiro são eles **Gerente Geral/Proprietária, Gerente e Chefe de Cozinha Geral**, abaixo desses com importância intermedia para o desempenho do Restaurante está o **Chefe de Cozinha**, os outros cargos são os que tem uma responsabilidade baixa por suas ações pois cumprem ordens dos cargos acima, denominados cargos operacionais com baixa tomada de decisão, **Pizzaiolo** acompanhado dos demais cargos (**Barmem, Auxiliar de Cozinha, Saladeira, Lavadora, Cozinheiras, Auxiliar de Pizzaiolo, Serviços Gerais, Garçons, Atendente, Balconista, Motoboy, Churrasqueiro**).

Abaixo podemos observar a figura 3 sobre Avaliação pelo método de pontos detalhadamente:

AVALIAÇÃO DOS CARGOS PELO MÉTODO POR PONTOS

Cargo	Formação Acadêmica	Experiência	Comple-xidade	Impacto nos Resultados	Confidencialidade	Total
GERENTE	60	80	300	300	300	1040
BARMEM	20	40	100	200	100	460
AUXILIAR DE COZINHA	20	20	100	100	100	340
SALADEIRA	10	20	100	100	100	330
LAVADORA	10	20	100	100	100	330
CHEFE DE COZINHA	40	80	200	200	200	720
COZINHEIRAS	20	60	100	100	100	380
PIZZAIOLO	20	60	200	200	100	580
AUXILIAR DE PIZZAIOLO	20	20	100	100	100	340
SERVIÇOS GERAIS	20	20	100	100	100	340
GARÇONS	20	10	100	100	100	330
ATENDENTE	20	40	100	100	100	360
BALCONISTA	20	20	100	100	100	340
CHEFE DE COZINHA GERAL	60	80	300	300	300	1040
MOTOBOY	20	20	100	100	100	340
PROPRIETARIA E GERENTE GERAL	40	80	300	300	300	1020
CHURRASQUEIRO	20	40	100	200	100	460

Classes	Intervalo de Pontos	Cargos
10	> 996 pontos	PROPRIETARIA E GERENTE GERAL, CHEFE DE COZINHA GERAL E GERENTE
9	De 934 a 996	-
8	De 901 a 933	-
7	De 851 a 900	-
6	De 801 a 850	-
5	De 751 a 800	CHEFE DE COZINHA
4	De 701 a 750	-
3	De 651 a 700	-
2	De 501 a 650	PIZZAIOLO
1	até 500 pontos	BARMEM, AUXILIAR DE COZINHA, SALADEIRA, LAVADORA, COZINHEIRAS, AUXILIAR DE PIZZAIOLO, SERVIÇOS GERAIS, GARÇONS, ATENDENTE, BALCONISTA, MOTOBOY, CHURRASQUEIRO

Fonte: Elaborado pelo grupo

3.2.5 MATRIZ SALARIAL

A Matriz Salarial da empresa vem logo depois da mesma fazer uma avaliação detalhada de cargos, devendo fazer uma conciliação com os resultados da pesquisa salarial, podemos observar que a empresa analisada se preocupou em definir a sua faixa salarial de acordo com o mercado, de forma justa com cada um de seus funcionários e fazendo o devido reajuste salarial quando necessário.

Podemos observar abaixo a tabela 4 é sobre a Matriz Salarial da empresa Restaurante e Pizzaria Braseiro, de como os salários e os cargos estão alinhados e totalmente dentro da faixa de mercado, lembram que a remuneração pode variar de acordo com o tempo de trabalho do profissional e podem acontecer possíveis ajustes anuais de acordo com cada cargo e a proprietário da empresa não recebe nenhum tipo de remuneração somente a arrecadação do restaurante:

GERENTE	R\$ 3.000,00
BARMEN	R\$ 1.894,00
AUXILIAR DE COZINHA	R\$ 1.554,00
SALADEIRA	R\$ 954,00
LAVADORA DE PRATOS	R\$ 954,00
CHEFE DE COZINHA	R\$ 2.900,00
COZINHEIRA	R\$ 1.500,00
PIZZAOLO	R\$ 2.500,00
AUXILAR DE PIZZAOLLO	R\$ 1.800,00
CHURRASQUEIRO	R\$ 1.500,00
SERVIÇOS GERAIS	R\$ 1.050,00
GARÇOM	R\$ 1.450,00
ATENDENTE DE RESTAURANTE	R\$ 954,00
BALCONISTA	R\$ 1.050,00
PROPRIETARIA E GERENTE GERAL	R\$#
MOTOBOY	R\$ 1.100,00
CHEFE DE COZINHA GERAL	R\$ 3.000,00

Fonte : Elaborado pelo grupo

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

“A avaliação de cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos. A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos, a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que podem ser utilizadas como base para a estrutura de salários. A avaliação e classificação dos cargos constituem as técnicas tradicionais para definir uma estrutura de salários consistente”. CHIAVENATTO 2004

3.3.1 CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Na empresa analisada, após ter sido feito um levantamento, foram encontrados treze cargos diferentes. Em cada grupo de cargos, foram levantados os CBO (Código Brasileiro de Ocupações), e também foi feita perguntas para saber as funções desenvolvidas por cada empregado;

Na empresa analisada foram classificados os seguintes cargos e ocupações existentes:

- **1415-10 - Gerente de restaurante**

Descrição:

Responder pelo resultado e gerenciar todas as áreas da organização. Estabelecer objetivos e metas a serem alcançados, motivando a ação conjunta da equipe. Orientar as ações estratégicas de manutenção e desenvolvimento do quadro de pessoal.

- **5134-20 - Barman**

Descrição:

Responsável por servir e elaborar drinks e bebidas, armazenamento e reposição de seu setor.

- **5132-05 - Cozinheiro geral**

Descrição:

Coordenar as atividades relacionadas ao preparo das refeições, acompanhar a evolução dos cozinhados, executar preparações culinárias simples, fazer o cozimento de legumes, verduras e frutas, preparar sobremesas, doces, lanches e saladas, preparar carnes, aves e peixes para cozimento, cortando-os, limpando-os, pesando-os, separando-os de acordo com porções solicitadas preparando as refeições sob a supervisão do nutricionista atendendo aos métodos de cozimento e padrões de qualidade dos alimentos, auxiliar a servir lanches e refeições, auxiliar na higienização

de louças, utensílios e da cozinha em geral, zelar pela conservação dos alimentos estocados, providenciando as condições necessárias para evitar deterioração e perdas, participar de programa de treinamento, quando convocado, executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

- **5135-05 - Auxiliar de Cozinha**

Descrição:

Lavar, descasca, corta, rala os alimentos sob a orientação do cozinheiro, Limpeza e higienização do local de trabalho, e higienização das manipulações dos alimentos para o consumo do cliente.

- **5135-05 - Saladeira**

Descrição:

Preparam saladas diversas, corte de legumes e verduras, molhos, pastas e faz decoração de saladas. Controla todas as geladeiras e câmaras frigoríficas, zelando pela arrumação, limpeza e fluxo dos produtos estocados.

- **5135-05 - Lavadora de Pratos**

Descrição:

Responsável por lavar todas as louças do estabelecimento para que possam ser utilizadas novamente.

2711-05 - Chefe de cozinha

Descrição:

Organizar, dirigir e coordenar toda a atividade da cozinha;

Vigiar o cumprimento das regras de conservação das matérias-primas e alimentos cozinhados, bem como, dos preceitos de higiene pessoal e dos cuidados de limpeza dos locais e equipamentos existentes; Realizar inventários regulares das matérias-primas, materiais e utensílios disponíveis na cozinha; Planejar e elaborar as cartas e ementas, do restaurante e o diretor do sector de alimentação; Orientar e supervisionar o trabalho do pessoal da cozinha, Requerer a aquisição das mercadorias e matérias-primas necessárias à confecção das refeições, procurando garantir a sua qualidade desejável e o respeito pelas especificações adotadas; Participar, ativamente, no controlo e no apuramento dos consumos da cozinha, para uma mais correta avaliação dos resultados económicos do sector.

- **5136-10 - Pizzaiolo**

Descrição: Responsável pela montagem e preparação das massas para pizzas doces e salgadas. Verifica a qualidade dos alimentos, observando normas técnicas de higiene e segurança. Responsável pelo setor da pizzaria.

- **5135-05 - Auxiliar de Pizzaiolo**

Descrição:

Auxilia na montagem e preparo de massas e recheios para pizzas doces e salgadas.

- **5136-05 - Churrasqueiro**

Descrição:

Prepara, corta e assa carnes bovinas e suínas, realiza manutenção da churrasqueira e organiza o local de trabalho, responsável, pela compra de mercadorias.

- **5134-05 - Garçons**

Descrição:

Serve alimentos e bebidas aos clientes, anota pedido e organiza e limpa mesas e cadeiras no restaurante, bares, hotéis e eventos.

- **5134-15 - Cumim**

Descrição:

Presta atendimento ao cliente, entrega cardápios, anota pedido e organiza salão, auxilia os garçons.

- **5211-14 - Balconista**

Descrição:

Presta atendimento ao cliente, entrega cardápios, anota pedido e organiza salão, preparação das marmitas no setor responsável.

- **1415-10 - Proprietária e Gerente Geral**

Descrição:

Responsável, pelo caixa, e outras funções, como gerenciar, coordenar, contratações e demissões.

- **5191 - Entregadores/Motoboy**

Descrição: Responsáveis pelas entregas de marmitas, pizzas e etc, do restaurante.

3.3.2 FOLHA DE PAGAMENTO

Na empresa os descontos e remuneração, são feitos de maneira legal, com transparência, nos holerites, pois não tem um modelo padrão nacional:

A empresa é obrigada a elaborar mensalmente a folha de pagamento da remuneração paga devida ou creditada a todos os segurados a seu serviço, devendo manter em cada estabelecimento, uma via da respectiva folha e recibos de pagamento (art. 225 do Decreto 3048/1999).

Como é decretado por LEI é obrigação da empresa colocar na folha de pagamento qualquer tipo de informação que condiz a remuneração do colaborador.

3.3.3 HORAS EXTRAS

Sobre o gozo de férias e os períodos legais para o mesmo, segundo o artigo 130 da consolidação das leis do trabalho (CLT):

Art. 59. A duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho. A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não deve exceder a 8 horas diárias e 44 horas semanais. Havendo necessidade, a duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 horas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho. (CLT, artigo 59).

A empresa não trabalha com horas extras, pois é dividida em dois turnos, com isso quando é preciso de alguém faltar, não precisa cobrir hora, é só inverter o turno.

3.3.4 PAGAMENTO SALARIAL

Segundo a lei, o salário deve ser realizado dentro do prazo máximo de trinta dias e de acordo com a classificação do cargo:

Art. 459 - O pagamento do salário, qualquer que seja a modalidade do trabalho, não deve ser estipulado por período superior a 1 (um) mês, salvo no que concerne a comissões, percentagens e gratificações.

§ 1º Quando o pagamento houver sido estipulado por mês, deverá ser efetuado, o mais tardar, até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido.

A folha salarial dos funcionários do restaurante é feita no 5º dia útil e no 10º dia útil de cada mês.

3.3.5 FÉRIAS

O gozo de férias e os períodos legais para o mesmo:

Art. 130 - Após cada período de 12 (doze) meses de vigência do contrato de trabalho, o empregado terá direito a férias, na seguinte proporção: (Redação dada pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

I - 30 (trinta) dias corridos, quando não houver faltado ao serviço mais de 5 (cinco) vezes; (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

II - 24 (vinte e quatro) dias corridos, quando houver tido de 6 (seis) a 14 (quatorze) faltas; (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

III - 18 (dezoito) dias corridos, quando houver tido de 15 (quinze) a 23 (vinte e três) faltas; (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

IV - 12 (doze) dias corridos, quando houver tido de 24 (vinte e quatro) a 32 (trinta e duas) faltas. (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

Após o período de doze meses de colaboração o empregado tem o direito a gozar férias de no máximo trinta dias, mas cabe a empresa decidir dentro do prazo de mais onze meses, qual a melhor época para o colaborador tirar suas férias dentro dos dias realmente trabalhados.

As férias dos colaboradores do Braseiro são concedidas até a data limite de um mês antes do vencimento do segundo período aquisitivo e indicadas pelos gestores de cada setor.

3.3.6 DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO

Segundo a CLT sobre o Décimo Terceiro:

Institui a Gratificação de Natal para os Trabalhadores.

Art. 1º - No mês de dezembro de cada ano, a todo empregado será paga, pelo empregador, uma gratificação salarial, independentemente da remuneração a que fizer jus.

§ 2º - A fração igual ou superior a 15 (quinze) dias de trabalho será havida como mês integral para os efeitos do parágrafo anterior.

Sobre a lei do Décimo Terceiro deve ser pago ao colaborador que tiver exercido no mínimo quinze dias de trabalho o décimo terceiro salário, que na empresa é efetuado em pagamento em duas partes entre novembro e dezembro.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A seleção e retenção de talentos são 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/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. Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

Diante disso cabe a cada recrutador pesquisar o recrutamento mais assertivo para realizar tais recrutamentos, 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 consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2000; CÂMARA et al., 2003). Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009).

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

3.4.1.1 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.

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (CÂMARA et.al. 2003);

“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...” (CHIAVENATO, 2000);

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.

O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários através de promoção (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal ou lateral) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal. Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (CHIAVENATO, 2009). Câmara et.al. (2003) cita ainda “recomendar um

amigo” que vem em adição ao concurso interno, assim podendo agregar valor a sua empresa e diminuir a carência de determinada mão de obra.

A. Vantagens X Desvantagens Recrutamento Interno

Vantagens X Desvantagens Recrutamento Interno	
Vantagens:	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários para serem desenvolvidos • Pode gerar conflitos de interesses entre os colaboradores da mesma equipe • Pode gerar conflitos de interesses entre os colaboradores da mesma equipe • Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

Fonte: Elaborado pelo grupo, adaptado Chiavenato (2004)

3.4.1.2 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.

B) Vantagens X Desvantagens Recrutamento Externo

Vantagens X Desvantagens Recrutamento Interno	
Vantagens:	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fonte: Elaborado pelo grupo, adaptado Chiavenato (2004)

3.4.1.3 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, em 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 necessárias, 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

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.

3.4.2 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.

3.4.2.1 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.

3.4.3 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.

3.4.4 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.

3.4.7 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS PARA A EMPRESA RESTAURANTE BRASEIRO

A empresa avaliada conta com um quadro de 25 funcionários, dentre eles estão distribuídos os seguintes cargos, chefe de cozinha, cozinheiras, auxiliares de cozinha,

saladeiras, pizzaolos, auxiliares de pizzaolos, garçons, bartenders, churrasqueiros, açougueiro, serviços gerais, faxineira, balconistas, operadora de caixa, gerente.

Atuando no ramo alimentício desde 2006, iniciou suas atividades em um pequeno espaço, que tinha apenas 6 funcionários, mas o empreendimento cresceu, e teve que buscar novos profissionais.

A empresa apenas fazia a seguinte mudança entre seus funcionários pelos seguintes cargos, uma auxiliar de cozinha passava a exercer a função de cozinheira, assim sucessivamente com os outros cargos. Mas com a sofisticação do cardápio a empresa foi obrigada a buscar mão de obra qualificada, assim como a exigência de seus clientes crescia.

O primeiro recrutamento para melhor atender as necessidades e função do cargo de cozinheiro chefe, foi a exigência de curso superior em gastronomia, assim como experiência profissional na área. Através desse recrutamento o empreendimento conta com 2 cozinheiros chefes com as exigências atendidas pelos donos do estabelecimento.

Para outra função que também passou a ser exigida cursos profissionalizantes e experiência na área foi a função de garçom também, hoje a empresa conta com 3 profissionais qualificados, assim gerando retorno esperado aos clientes.

A seleção e recrutamento do restaurante são feito pelo recrutamento externo, onde é publica a vaga em jornal local, redes sociais, e no anuncio é feita as descrições da função, a qualificação exigida. O recrutamento é feito pelos próprios donos, os currículos são deixados no local indicado, e a escolha é feita com o currículo que mais agrega as exigências dos próprios. A figura 4 e 5 são exemplos dos anúncios já realizados em alguns recrutamentos anteriores pela a empresa.

Figura 4: Anuncio da empresa na rede social, para o recrutamento externo



Fonte: Pagina do facebook da própria empresa

Quando se fala em recrutamento as empresas tem um papel importante em saber sua necessidade de mão de obra qualificada, defini o perfil de candidato, entender qual o tipo de profissional ira atender as necessidades da mesma. A figura mostra que a empresa além de deixar o anuncio vago, deixou seu banco de dados a mercê de qualquer tipo de profissional, pois se ela determinasse com amais autonomia e melhor descrição, ela já faria um afunilamento diminuindo o tempo da procura.

Figura 5: Anuncio da empresa na rede social, para o recrutamento externo



Fonte: Pagina do facebook da própria empresa

3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O crescimento e o sucesso de qualquer organização estão relacionados com o desenvolvimento de seus funcionários, e toda intervenção com o intuito de melhoria no desempenho de uma organização deve ser precedida de um diagnóstico, pois é necessário que se entenda a realidade da empresa para assim, ter bases para se sugerir um plano de ação a ser implementado.

Depois de identificadas as necessidades estratégicas da organização, o treinamento servirá para aliar gestores e colaboradores aos procedimentos da empresa, ao mesmo tempo em que desenvolve suas habilidades, uma vez que o colaborador em treinamento irá acompanhar as atividades de alguém que já tem experiência na função possibilitando o treinamento das habilidades de gerência dos empregados fixos, além de ter mão de obra capacitada de prontidão na empresa. Por esse motivo, sua prática deve ser considerada um investimento, e não um custo para as organizações. Sendo importante lembrar, que a falta de programas de aperfeiçoamento/treinamento na rotina da empresa pode lhe gerar prejuízos, já que o exercício da função baseado apenas nas experiências rotineiras, onde se aprende na base da prática da tentativa e erro até que se alcance o resultado esperado, pode levar a um desperdício considerável tanto de tempo quanto de recursos.

3.5.1 VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Logo, a aplicação do treinamento é benéfica por vários motivos:

- Poupa tempo e agiliza ações ao aperfeiçoar o trabalho,
- Melhora a comunicação entre os setores;
- Aumenta a produtividade: Pois à medida que a motivação e o engajamento de seus colaboradores crescem, aumentam também os índices de produtividade de cada um deles, o que irá indicar uma melhora no desempenho de sua empresa como um todo.
- Gera satisfação de todo o grupo;
- Contribui para a atração e retenção de talentos: pois, atualmente, independente da área, profissionais altamente qualificados, que podem contribuir para o crescimento das empresas de modo geral têm procurado por organizações que os valorizem e os ajudem a se desenvolverem

constantemente, para que assim, haja benefícios para todas as partes envolvidas, ou seja, o profissional, sua empresa e você também.

- Ajuda a criar uma boa reputação perante os clientes: pois uma vez que o cliente nota que a empresa busca investir no treinamento de sua equipe, ele automaticamente associa isso aos bons produtos, a um bom atendimento e à inovação.
- Garantia de qualidade no serviço prestado, entre muitos outros.

Para o colaborador que faz um bom uso do treinamento, este gera um desenvolvimento pessoal imprescindível para o sucesso de sua carreira profissional. Logo, o gestor que proporciona e transmite conhecimentos aos seus colaboradores enxerga além do presente, vislumbra novas possibilidades e oportunidades, investindo em atualização, e promovendo também uma gestão sustentável e mais lucrativa.

Para que tenha resultados consistentes, o treinamento deve ser tratado de forma séria, ou seja, com avaliações, metas, cobranças, evoluções e um relatório final, o que motiva tanto o colaborador, quanto seu mentor.

3.5.2 ANÁLISE DA EMPRESA

Em nosso primeiro contato com os proprietários e colaboradores do Restaurante e Pizzaria Brasileiro, foi traçado uma espécie de perfil da rotina da empresa que durou um período de 2 semanas, onde foram aplicados questionários individuais e anônimos com a intenção de identificar as maiores necessidades e entender os reais problemas dentro do negócio, o que possibilitou a nossa equipe obter informações cruciais para que pudéssemos elaborar o melhor método de treinamento para a situação que viria a ser encontrada.

Após a análise das informações colhidas, ficou evidente quais eram os maiores problemas enfrentados pela empresa:

- Falta de comunicação entre os funcionários do setor da cozinha e garçons.
- Falta do trabalho em equipe.
- Brigas frequentes entre os colaboradores que chegavam a atrasar a conclusão e entrega dos pratos do restaurante e levavam em um clima organizacional desagradável, levando a desmotivação e até pedidos de demissão.

A partir destas informações encontradas ficou claro que os empregados deste restaurante careciam de motivação, pois o estresse da rotina dentro e fora da empresa, e para alguns, a falta de expectativa de crescimento profissional e principalmente a ausência de sentimento de espírito de equipe que impedia o trabalho em conjunto, estavam sendo os principais causadores dos problemas dentro da empresa.

3.5.3 TREINAMENTO

Para estimular o desenvolvimento de competências como o trabalho em equipe e empatia entre os colaboradores, foi definido que o público alvo do treinamento seriam os garçons e cozinheiros, pois estes foram os cargos que apresentaram a maior porcentagem de funcionários e também os que apresentaram o pior desempenho dentro da equipe da empresa.

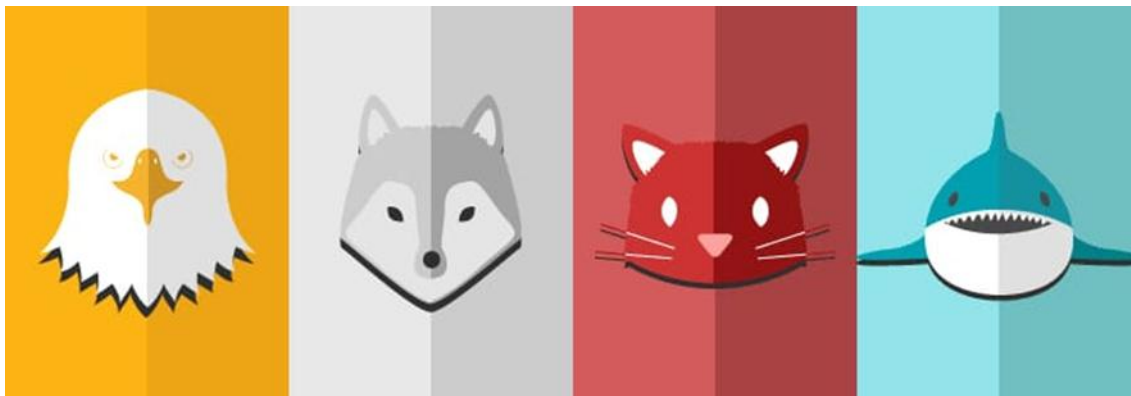
Objetivo Garçons: aprimorar o trabalho em equipe entre eles, pois alguns membros do quadro de funcionários costumam "se omitir" durante os horários de correria, deixando seus colegas sobrecarregados atendendo a maioria das mesas, enquanto estes atendem apenas uma ou outra mesa. Visto que as gorjetas são divididas igualmente entre os garçons ao final da noite, fica claro que está havendo um desequilíbrio muito grande no desempenho dos colaboradores.

Cozinheiros: aperfeiçoar a empatia e produtividade da equipe da cozinha, pois embora sejam todos cozinheiros, cada um possui uma função diferente dentro da empresa, o que não justifica o fato de ao terminar sua função, ao notar que seu colega está com dificuldades, se esquivar da obrigação de ajuda-lo ou contribuir com algo que possa agilizar sua tarefa.

- METODOLOGIA DO TREINAMENTO

Inicialmente foi aplicado para o grupo de funcionários, outro questionário, mas este com a intenção de traçar o perfil comportamental de cada um, de maneira a garantir que os colaboradores estejam realmente atuando em uma posição da empresa que possa fazer bom uso de suas competências. Este teste de perfil nos ajuda a entender melhor como e porque somos como somos e como o nosso jeito de pensar e agir afeta nossos resultados. Para ilustrar

isso, são utilizados quatro animais que representam as seguintes qualidades: Imagem 1: Qual o tipo de animal que você é



Fonte: <http://www.insightcompany.com.br/novidades/artigos/aguia-lobo-gato-ou-tubarao-qual-animal-representa-seu-perfil-profissional/>

TUBARÃO: É o executor. Aquele caracterizado por pessoas que atuam em busca do resultado, senso de urgência, impulsividade, praticidade, com foco no futuro e comprometido com objetivos.

GATO: É o comunicador. Também sensível, que gosta de trabalhar em equipe e se relacionar com outras pessoas. Esse perfil tem como característica a necessidade de ser aceito socialmente, colocar a felicidade acima dos resultados, ser reconhecido por sua equipe e gostar de trabalhar em um ambiente harmônico.

LOBO: É o organizador. Sempre atento ao planejamento, pontualidade e controle. Detalhista, conservador, metódico, previsível, leal, com dificuldade de adaptação a mudanças e responsável com a realização do combinado ainda são algumas de suas características.

ÁGUIA: É o idealizador. Uma pessoa que gosta de fazer as coisas de forma diferente. Algumas das principais características dessa pessoa é a curiosidade, a criatividade, a intuição, a flexibilidade, a busca pela liberdade, a visão de futuro e a inovação.

Através do teste de perfil foi possível perceber que a maioria dos garçons tinham como perfil predominante o tubarão ou águia ao invés do mais recomendável que no caso seria o gato por se tratar de uma função no qual é preciso comunicar e se relacionar bem com os fregueses.

A seguir foram delegadas tarefas que necessitavam de trabalho em equipe, sendo que a principal regra seria que utilizassem o mínimo de comunicação possível entre eles, com o propósito de que entendam que sem a comunicação certa o trabalho fica defasado.

Após isso, em uma palestra, foi abordado o fato de que no mundo atual em que vivemos, devido ao desenvolvimento da tecnologia e redes sociais, as pessoas estão cada vez menos tendo um "contato social real", e estão se tornando cada vez mais frias, o que tem afetado em muito o trabalho em equipe entre as pessoas não só dentro das organizações, mas também no dia-a-dia.

Ao final da palestra, foi apresentado um vídeo e também aplicada uma dinâmica de equipe, chamada O Autógrafo, que tem como fundamento moral provocar um choque aos integrantes, ao se verem plenamente mergulhados em uma competição egocêntrica que se opõe a um sentimento de solidariedade. Ao terminar a aplicação da técnica, os participantes percebem que intuitivamente entraram em choque competitivo, rejeitando um sentimento de solidariedade que afinal, é a mensagem mais forte de todo propósito de sensibilização.

3.5.4 DINÂMICA:

O autografo

Objetivo: Observar o trabalho em equipe

Material utilizado: Folha sulfite para cada membro da equipe em treinamento e uma música.

Instruções: O aplicador deve distribuir uma folha para cada participante e após isso desafiar o grupo a colher o maior número de autógrafos enquanto tocar a música (De forma semelhante a uma dança das cadeiras). Todos saem correndo.

Após o término da música deve-se o aplicador sugere que reflitam sobre o acontecido. A instrução foi:

Colher o maior número de autógrafos em uma folha e não na folha de cada um.

3.5.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A avaliação e o acompanhamento são a fase final do treinamento, onde serão avaliados os resultados obtidos, se os objetivos e necessidades foram atendidos ou não, tanto por parte da empresa como por parte da equipe onde também são avaliados os retornos dos investimentos e o aumento da produtividade e do bom clima no ambiente de trabalho.

Foi realizado o acompanhamento da equipe treinada por um período de três meses, com as instruções e técnicas passadas aos proprietários do restaurante, para que evitassem criar um ambiente de favoritismo e pessoalidade com seus subordinados durante o expediente, constatou-se um grande aumento na produtividade e no espírito de equipe do pessoal treinado.

O que demonstra que o treinamento oferecido surtiu efeito, e que, se mantidos os treinamentos periódicos e as técnicas que estimulam o trabalho em equipe e motivação, a empresa pode crescer ainda mais e se destacar muito mais no mercado.

4. CONCLUSÃO

As organizações estão se aperfeiçoando cada vez mais para suprir as exigências do mercado. Não se adequar a essas novas exigências é ficar a margem deste processo, o que pode gerar a entropia das mesmas. Há uma necessidade de valorizar o potencial humano, uma vez que existe uma carência muito grande de profissionais.

As organizações percebem a cada dia que não são feitas só de máquinas, mas principalmente por pessoas. O departamento de recursos humanos, aos poucos, deixa de ser “conhecido” como um departamento que calcula os salários e benefícios dos funcionários, e passa a ser, dentro da organização, um dos departamentos fundamentais para que haja uma evolução do desempenho pessoal, profissional e cultural, tanto da organização como dos funcionários.

REFERÊNCIAS

A importância da Administração de Cargos e Salários; Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salarios-na-empresa/64018/>>

Acessado em:25/10/2018

AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em

<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm> acesso em: 30 out.2012.

Águia, Lobo, Gato ou Tubarão? Qual animal representa seu perfil profissional?

Disponível em: <<http://www.insightcompany.com.br/novidades/artigos/aguia-lobo-gato-ou-tubarao-qual-animal-representa-seu-perfil-profissional/>> Acesso em: 22/10/2018

Análise de Pontos de Função; Disponível em: <<https://www.devmedia.com.br/analise-de-pontos-de-funcao/9146>>; Acessado em:29/10/2018

Avaliação de resultados: Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/treinamento-de-equipe-avaliacao-e-acompanhamento/11050>> Acesso em: 26/10/2018

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

Como acompanhar a eficiência dos treinamentos; Disponível em:

<<http://passanorh.99jobs.com/indicadores-de-rh-como-acompanhar-eficiencia-dos-treinamentos/>> Acesso em: 26/10/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** – Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

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

CHIAVENATO, 2009; Disponível em: < <https://www.selftreinamentos.com.br/avaliacao-e-classificacao-de-cargos/> > Acesso em: 22 de Outubro de 2018.

CLT ONLINE, 2010 ; Disponível em : <<http://cltonline.blogspot.com/2010/02/art-59.html>>
Acesso em: 22 de Outubro de 2018.

CLT LIVRE, Pagamento de Salário, 2017, Disponível em
<http://www.cltlivre.com.br/artigos_clt/artigo-459-da-clt-do-pagamento-do-salario>; Acesso em: 22 de Outubro de 2018.

Como acompanhar a eficiência em treinamentos : Disponível em:
<<http://passanorh.99jobs.com/indicadores-de-rh-como-acompanhar-eficiencia-dos-treinamentos/>> Acesso em: 26/10/2018

Descrição de Cargo; Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/descricao-de-cargo/>>; Acessado em:29/10/2018

Descrição de Cargos e Salários; Disponível em:
<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/descricao-e-analise-de-cargos/24293>> ; Acessado em:29/10/2018

E DICIPLINAS, Legislação, Disponível em:<<https://edisciplinas.usp.br/mod/book/view.php?id=44526&chapterid=340>> Acesso em: 22 de Outubro de 2018.

Grupo Matriz/Salários; Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/trabalhar-na-grupo-matriz/salarios>> ; Acessado em:29/10/2018

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

GUIA TRABALHISTA, Folha de Pagamento, Disponível em:
<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/folha_pagamento.htm> Acesso em: 22 de Outubro de 2018.

JUSBRASIL, 2013 ; Disponível em
<<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11803016/paragrafo-2-artigo-1-da-lei-n-4090-de-13-de-julho-de-1962>> Acesso em: 22 de Outubro de 2018.

MARTINS, C. L. IHLENFELDT, G. W. **Como implantar a avaliação de desempenho.** In: RH Portal. Setembro 2, 2015.
Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/como-implantar-a-avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em: 17/10/2018

Modelo de Plano de Cargos e Salário; Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/modelo-de-plano-de-cargos-e-salarios/>> ; Acessado em:28/10/2018

O que é Plano de Cargos e Carreiras; Disponível em: <<https://www.estudopratico.com.br/o-que-e-plano-de-cargos-e-carreiras/>> Acessado em: 25/10/2018

Plano de Cargos e Salario; Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/>> Acessado em: 25/10/2018

Plano de Cargos e Salários Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/plano-de-cargos-e-salarios/>> ; Acessado em: 28/10/2018

Plano de Cargos e Salários; Disponível em: <<https://pontomais.com.br/plano-de-cargos-e-salarios/>>; Acessado em: 28/10/2018

Perfil Comportamental: Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>> Acesso em: 22/10/2018

PIRIARD, Gustavo. **Avaliação de desempenho o que e é como funciona**. In: Sobre administração. Julho 18, 2011.

Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>> Acesso em: 17/10/2018

ROCHA, J. A.O., Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

Vantagens T&D: Disponível em: <<https://literis.com.br/blog/4-razoes-para-investir-em-treinamento-e-desenvolvimento-empresa/>> Acesso em 14/10/2018

<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/razoes-investir-treinamento-colaboradores/>

Acesso em 14/10/2018

Razões para investir em treinamentos; Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/razoes-investir-treinamento-colaboradores/>>

Acesso em: 14/10/2018

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho**. In: cra-jr.adm. 2002.

Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/acervo_digital/wagner-siqueira/avaliacao-de-desempenho/files/assets/common/downloads/publication.pdf> Acesso

em: 17/10/2018

Vantagens T&D; Disponível em: < <https://literis.com.br/blog/4-razoes-para-investir-em-treinamento-e-desenvolvimento-empresa/>> Acesso em: 14/10/2018.

ANEXOS

PESQUISA

Informações para a realização do PI

Existe avaliação de desempenho na empresa ?

Esse tipo de avaliação é realizada apenas para desempenho dos cargos maiores de cada setor, o restaurante tem 3 setores, cozinha, marmitaria e pizzaria.

Se sim, como é realizado a avaliação de desempenho dos funcionários?

No caso sobre as obrigações e funções de cada um, a boa pratica nos seus setores.

E aplicado um questionário feito pela Gabi. (maiores informações, ela sabe)

Como é feito a distribuição de cargos e salário dentro da empresa?

Tempo de trabalho e função.

Existe plano de carreira dentro da empresa?

Não, somente uma auxiliar pode virar cozinheira! Mas meus funcionários são de longa data.

Se sim, como são estruturados?

Cargos dos funcionários da empresa

Nome	Cargo	Função exercida
Bruna Souza	Gerente	Objetivos do Cargo: Responder pelo resultado e gerenciar todas as áreas da organização. Estabelecer objetivos e metas a serem alcançados, motivando a ação conjunta da equipe. Orientar as ações estratégicas de manutenção e desenvolvimento do quadro de pessoal.
Luis Rogério Nascimento	Barman	Responsável pela elaboração de drinks e bebidas, armazenamento e reposição de seu setor.
Ângela Alves	Cozinheira	Coordenar as atividades relacionadas ao preparo das refeições, acompanhar a evolução dos cozinhados, executar preparações culinárias simples, fazer o cozimento de legumes, verduras e frutas, preparar sobremesas, doces, lanches e saladas, preparar carnes, aves e peixes para cozimento, cortando-os,

		limpando-os, pesando-os, separando-os de acordo com porções solicitadas preparando as refeições sob a supervisão do nutricionista atendendo aos métodos de cozimento e padrões de qualidade dos alimentos, auxiliar a servir lanches e refeições, auxiliar na higienização de louças, utensílios e da cozinha em geral, zelar pela conservação dos alimentos estocados, providenciando as condições necessárias para evitar deterioração e perdas, participar de programa de treinamento, quando convocado, executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.
Lourdes Maria	Auxiliar de cozinha	Lavar, descasca, corta, rala os alimentos sob a orientação do cozinheiro, Limpeza e higienização do local de trabalho, e higienização das manipulações dos alimentos para o consumo do cliente
Marilsa Locatelli	Auxiliar de cozinha	Lavar, descasca, corta, rala os alimentos sob a orientação do cozinheiro, Limpeza e higienização do local de trabalho, e higienização das manipulações dos alimentos para o consumo do cliente

Elisandra Gaspar	Cozinheira 2	Responsável por ajudar o cozinheiro nos preparos e execução dos pratos, responsável
Elenir Machado	Saladeira	Preparam saladas diversas, corte de legumes e verduras, molhos, pastas e faz decoração de saladas. Controla todas as geladeiras e câmaras frigoríficas, zelando pela arrumação, limpeza e fluxo dos produtos estocados.
Marizete Silva	Lavadora de pratos	Responsável pela limpeza das louças do estabelecimento.
Jackson Antunes	Chefe de cozinha	<p>Organizar, dirigir e coordenar toda a atividade da cozinha;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planejar e elaborar as cartas e ementas, do restaurante e o diretor do sector de alimentação; – Orientar e supervisionar o trabalho do pessoal da cozinha,– Requerer a aquisição das mercadorias e matérias-primas necessárias à confecção das refeições, procurando garantir a sua qualidade desejável e o respeito pelas especificações adotadas; – Vigiar o cumprimento das regras de conservação das matérias-primas e alimentos cozinhados, bem como, dos preceitos de higiene pessoal e dos cuidados de limpeza dos locais e equipamentos existentes; – Realizar inventários regulares das matérias-primas, materiais e

		<p>utensílios disponíveis na cozinha;</p> <p>– Participar, ativamente, no controlo e no apuramento dos consumos da cozinha, para uma mais correta avaliação dos resultados económicos do sector</p>
Vera Mesquita	Cozinheira	Responsável pela cozinha noturna, elaboração dos pratos ala carte, saladas, porções quentes e frias, lanches,.
Vera Lucia Tomazio	Auxiliar de cozinha	Auxilia a cozinheira e na elaboração das principais refeições da cozinha do turno da noite.
Ana Lucia Mateus	Pizzaolo	Responsável pela montagem e preparação das massas para pizzas doces e salgadas. Verifica a qualidade dos alimentos, observando normas técnicas de higiene e segurança. Responsável pelo setor da pizzaria
Solange Gentina	Auxiliar de Pizzaolo	Auxilia na montagem e preparo de massas e recheios para pizzas doces e salgadas.
Arthur Thomaz	Churrasqueiro	Prepara, corta e assa carnes bovinas e suínas, realiza manutenção da churrasqueira e organiza o local de trabalho, responsável, pela compra de mercadorias.
Sandro God Mello	Serviços Gerais	Responsável pela manutenção do estabelecimento, almoxarife, Auxilia na realização de serviços em geral como recebimento, separação e distribuição de

		correspondência e materiais, atividades de limpeza, copa e conservação de instalações.
Alexandro Felipe Basilio Otavio	Garçons	Serve alimentos e bebidas aos clientes, anota pedidos e organiza e limpa mesas e cadeiras no restaurantes, bares, hotéis e eventos.
Eduardo Tomaz	Cumim/ Atendente de Restaurante	Presta atendimento ao cliente, entrega cardápios, anota pedido e organiza salão, auxilia os garçons
Aparecida Helena Machado	Atendente de Restaurante/ Balconista	Presta atendimento ao cliente, entrega cardápios, anota pedido e organiza salão, preparação das marmitas no setor responsável
Maisa	Serviços Gerais	Responsável pela limpeza, e balconista no setor da marmitas.
Elis Gentina Souza	Proprietária e gerente geral	Responsável, pelo caixa, e outras funções, como gerenciar, coordenar, contratações e demissões.
Reginaldo Bertoluci Lennon	Entregadores/ Motoboy	Responsáveis pela entregas do restaurante.
Robson Bartaline	Chefe de cozinha Geral	Responsável por todo departamento da cozinha, período diurno e noturno, compras geral do restaurante.

Há promoção dentro da empresa?

O restaurante é uma empresa familiar, não havendo muito plano de carreira, pode ocorrer a mudança de funções como uma auxiliar de cozinha e passar para cozinheira.

Se sim, quais critérios são utilizados para tal?

O tempo de trabalho no restaurante, e sua habilidade para tal função.

Que métodos são utilizados para a seleção e retenção de talentos?

Os empregados do restaurante a maioria são funcionários de longo tempo, e no caso a retenção são cursos de capacitação e remuneração e participação de lucros.

Como é realizado a contratação na empresa?

Geralmente por mídias sociais, currículos, entrevista, e indicação

Qual tipo de recrutamento é preferível pela empresa (interno ou externo)?

Houve casos de interno, no caso troca de funções de alguns funcionários, e a contratação pelo o externo para repor determinada vaga.

Quais meios são utilizados para recrutamento externo?

Divulgação em jornal local, por meio das mídias sociais, e indicações.

Havendo a análise do currículo, entrevista, e o período de experiência.

E interno?

Somente a mudança na CLT, e a troca de funções e remuneração, o funcionário não precisa passar por todo período do que um novo funcionário.

Quem é responsável pela escolha final do candidato ?

Elis Gentina, a proprietaria.

Quem é responsável pela dispensa de funcionários?

No caso seria eu, Bruna Souza que exerço o cargo de gerente, mas antes feita uma análise feita pelos responsáveis de seus setores.

A empresa oferece cursos de aperfeiçoamento e treinamento para os funcionários?

Sim, para cada setor os funcionários fazem determinados cursos, para os chefes de cozinhas, são disponibilizados vários cursos voltados para seus segmentos, cozinha japonesa, confeitaria, boas praticas, segurança do trabalho.

Para os funcionários auxiliares, somente cursos de boas praticas e segurança do trabalho, pois os chefes dos setores repassam o aprendizado. No meu caso faço cursos voltados para administração, empreendedorismo, direito trabalhista. Para as outras funções como pizzaolo, churrasqueiro, garçons são feitos voltados para cada cargo.

Existe acompanhamento após os cursos e treinamento afim de avaliar os resultados ?

Sim, existe uma empresa contrata para ministrar palestras e algumas avaliações.

No caso a avaliação eu mesma acabo fazendo a análise dos resultados!

