

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA IRMÃ AGOSTINA
CLASSE DESCENTRALIZADA CÉU VILA RUBI
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

CAMILLA DE OLIVEIRA FREITAS
FERNANDA DA SILVA MIRANDA
JEFERSON PAULINO DA SILVA
MARIA EDUARDA CORDEIRO
MONIQUE CUNHA DE LIMA
SARAH DOS SANTOS LOPES LINO

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO
MODALIDADE CONSULTORIA
COBASI

São Paulo
2022

**CAMILLA DE OLIVEIRA FREITAS
FERNANDA DA SILVA MIRANDA
JEFERSON PAULINO DA SILVA
MARIA EDUARDA CORDEIRO
MONIQUE CUNHA DE LIMA
SARAH DOS SANTOS LOPES LINO**

**DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO
MODALIDADE CONSULTORIA
COBASI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Técnica “Irmã Agostina” como requisito parcial para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos, sob a orientação da Professora Renata Borges.

São Paulo
2022

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta monografia à todos os professores que germinaram ideias valiosas durante todo o processo de desenvolvimento deste presente projeto. Em especial, à professora Renata de Santana Borges, nossa orientadora, com quem compartilhamos aflições, ideias, fomos escutados e assistidos com a motivação necessária para a conclusão do projeto.

Dedicamos, também, aos nossos familiares que nos incentivaram a não desistir nas crises e ao grupo, que sempre buscou entregar o melhor resultado possível, rico em determinação, alegria e união.

“A esperança tem duas filhas lindas, a indignação e a coragem; a indignação nos ensina a não aceitar as coisas como estão; a coragem, a mudá-las”.

(Santo Agostinho)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente à Deus por permitir a conclusão de mais uma etapa de nossas vidas. Ele que esteve nos iluminando, dando força e sabedoria nessa caminhada tão extraordinária.

Agradecemos também a nossa querida orientadora Renata de Santana Borges que, com sua paciência, seriedade, sabedoria, generosidade e competência, nos orientou com total segurança e entusiasmo, e aos demais por todo conhecimento profissional e por nos passarem suas experiências pessoais.

Agradecemos também aos nossos familiares e amigos que nos incentivaram nessa jornada.

Agradecemos especialmente a Cobasi, empresa objeto de pesquisa desse estudo, e aos colegas pela convivência, respeito e sugestões feitas ao nosso trabalho.

Agradecemos todos àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta monografia.

EPÍGRAFE

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação”.

- **Idalberto Chiavenato**

RESUMO

Este projeto tem por objetivo avaliar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores da empresa Cobasi, e com os resultados da avaliação, ponderar os dados que apontam supostas insatisfações e, assim, elaborar propostas para suas resoluções.

Para isso, a HR Consultoria realizou uma entrevista com a coordenadora de seleção da Cobasi para compreender melhor os acontecimentos da área (pedidos de demissões e desenvolvimento de equipe); após esse passo, fizemos uma análise SWOT da organização para, assim entendermos melhor a sua posição interna e externa com sua equipe de colaboradores e, a partir disto, o levantamento de cinco hipóteses que ajudaram-nos a compreender os desconfortos dos funcionários para assim, realizarmos a elaboração de cinco propostas que solucionem tais insatisfações, sendo que, essas estão pautadas no desenvolvimento de equipe, na pesquisa de clima organizacional e também, no aprimoramento da liderança.

Portanto, será possível entender o funcionamento da Cobasi, os cuidados que a empresa tem com seus colaboradores e os pequenos ajustes que poderão ser realizados através da aplicação de técnicas de Treinamento e Desenvolvimento.

Palavras-Chave: *Cobasi, satisfação, Treinamento, desenvolvimento, colaboradores.*

ABSTRACT

This project aims to assess the development needs of the employees of the company Cobasi, and with the results of the evaluation, to ponder the data that point to alleged dissatisfactions and thus prepare proposals for their resolutions.

For this, HR Consultoria conducted an interview with Cobasi's selection coordinator to better understand the happenings in the area (requests for layoffs and Team development). After this step, we did a SWOT analysis organization, in order to better understand its internal and external position with its Team of collaborators and from this, the survey of five hypotheses that helped us to understand the discomforts of the employees in order to carry out the elaboration of five proposals that solve such dissatisfactions, and these are based on Team development, in the organizational climate survey and also in the improvement of leadership.

Therefore, it will be possible to understand the operation of Cobasi, the care that the company has with its employees and the small adjustments that can be carried out through the application of Training and Development techniques.

Key Words: Cobasi, satisfaction, training, development, collaborators.

SUMÁRIO

1. Introdução	9
2. Problematização.....	9
3. Construção de hipóteses.....	9
4. Objetivos	10
4.1. Objetivo geral.....	10
4.2. Objetivo específico.....	10
5. Justificativa.....	10
6. Desenvolvimento	11
6.1 Referencial teórico	11
6.1.1 Pesquisa de LNT.....	11
6.1.2 Treinamento de Liderança.....	11
6.1.3 Treinamento do Administrativo.....	13
6.1.4 Team Building	15
6.1.5 Pesquisa de satisfação.....	16
6.2 Metodologia	17
6.3 Cronograma.....	17
6.4 Custos.....	20
7. Análise SWOT	21
8. Conclusão	22
Referências	23
Anexos	24
Anexo 1: Pesquisa explicativa	24
Anexo 2: Autorização de imagem	27

1. Introdução

Durante alguns meses foram obtidos conhecimentos a respeito da gestão de colaboradores como: planejamento estratégico, desenvolvimento humano, psicologia organizacional, folha de pagamento, dentre outras matérias do curso de Recursos Humanos. A partir disso, fora-nos dada a responsabilidade de desenvolver um trabalho de conclusão de curso (TCC), que originou a HR Consultoria, tendo como missão, prestar consultoria a empresa Cobasi que tem por foco fornecer o melhor, em alimento e conforto para os animais de estimação de seus clientes.

Neste TCC, você irá conhecer detalhes fundamentais sobre o nosso cliente como: Quem é a Cobasi? Como e por que ela foi criada? Como funciona o processo de Treinamento e Desenvolvimento dos novos colaboradores, nas lojas e nos escritórios? Além do mais, será possível compreender o que é um Treinamento, qual a sua importância para a organização, quais são as melhores formas de inserir, como saber o melhor para se aplicar e o que será desenvolvido com os colaboradores a partir de sua aplicação, e outros tópicos que vão lhe deixar por dentro de todo o funcionamento do setor de Recursos Humanos da Cobasi. Além de conhecer sobre a empresa, também entenderá como a HR Consultoria está colaborando para que a Cobasi cresça em qualidade administrativa, favorecendo diretamente e positivamente os colaboradores, dando ênfase às instruções oferecidas para as melhorias destas. Tudo o que aqui fora elaborado, teve como um dos principais objetivos, elevar ainda mais o nível de qualidade do nosso cliente (tanto para os colaboradores, quanto para o consumidor final).

Com muita dedicação e instrução, este trabalho fora realizado a fim de colocar em prática tudo o que os mestres do Centro Paula Souza passaram aos seus estudantes, buscado acrescentar o máximo de informações possíveis. Então, siga em frente e aprecie esse belo documento. Ótima leitura!

2. Problematização

Como a falta de investimento em Treinamento e desenvolvimento administrativo impacta na satisfação dos colaboradores?

3. Construção de hipóteses

- Carência de pesquisas de LNT.

- 50% das queixas são por insatisfação com a liderança.
- 70% dos Treinamentos são direcionados as lojas e não ao administrativo.
- Há percepção de problemas de comunicação entre departamentos, especialmente, entre Departamento Pessoal e Recrutamento e Seleção.
- Falta de pesquisa de satisfação.

4. Objetivos

4.1. Objetivo geral

Compreender como a falta de investimentos em Treinamento e desenvolvimento administrativo impacta na satisfação dos colaboradores.

4.2. Objetivo específico

- Efetuar pesquisa de LNT;
- Projetar um programa de Treinamento de liderança;
- Elaborar um Treinamento com base nos resultados da LNT;
- Instituir um *Team building* na organização, focado entre Departamento Pessoal e Recrutamento e Seleção;
- Elaborar uma pesquisa de satisfação anual;

5. Justificativa

Este trabalho é importante, pois, ao conhecer os pontos que causam insatisfação nos colaboradores, é possível entender como eles pensam; quais fatores lhes causam mais desconforto; porque e como esses incômodos são desenvolvidos e, principalmente, onde a empresa deve investir para trazer satisfação à equipe. Sendo assim, ao longo da pesquisa fora possível elaborar estratégias que serão úteis para o departamento de Recursos Humanos da Cobasi, possibilitando que a organização identifique necessidades de Treinamento e desenvolvimento antes que afete a produtividade e os resultados positivos da empresa, assim evitando, também, uma rotatividade de colaboradores e desentendimentos entre setores da mesma área como, por exemplo, Departamento Pessoal e Recrutamento e Seleção. Portanto, esse estudo trará

benefícios práticos para o nosso cliente, e, motivará a empresa a investir em novos projetos, visando sempre melhorar a satisfação de seus colaboradores.

6. Desenvolvimento

6.1 Referencial teórico

6.1.1 Pesquisa de LNT

Decidimos trabalhar e aplicar este objetivo para que possamos compreender a necessidade que os colaboradores da Cobasi requerem e através disso propor Treinamentos de forma estratégica e eficaz, fazendo assim “a análise do Treinamento a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de Treinamento” (Chiavenato, 2002 p. 300). Sendo assim, decidimos que a LNT deverá ser aplicada através de um questionário no qual os próprios colaboradores opinam ou sugerem assuntos em que acreditam precisar de Treinamentos, se estendendo também à opinião dos líderes de cada área/departamento. Tal enquete apresentará as seguintes indagações:

- 1) Você consegue desempenhar suas atividades/tarefas sem dificuldades?
- 2) Existe alguma soft skill que você gostaria de desenvolver?
- 3) O seu líder é claro ao se comunicar? Ele demonstra preocupação com a sua equipe e busca ser um apoio para seus liderados?
- 4) Como você descreveria seu líder?
- 5) Como é a relação do seu departamento com os demais? Tem algum setor que apresenta mais resistência na socialização?

Após apresentação para o gestor de Recursos Humanos, pretendemos aplicar esta LNT dentro de cinco dias e, no decorrer da semana seguinte, após este período, a HR Consultoria irá avaliar os resultados do levantamento e assim que estiver tudo organizado em uma planilha, será apresentada a gestão de Recursos Humanos da Cobasi para validação e desenvolvimento das próximas propostas.

6.1.2 Treinamento de Liderança

Como segunda proposta, sugerimos o Treinamento de Liderança que será essencial para o desenvolvimento das outras ideias elaboradas pela equipe da HR Consultoria pois, sendo a liderança um dos fatores de insatisfação dos colaboradores do administrativo, devemos aplicar um projeto que desenvolva esses líderes para que assim o objetivo da consultoria de transformar o administrativo da Cobasi em uma equipe mais engajada, seja alcançado. Essa etapa é muito importante, visto que,

“independente da posição que ocupe, o líder precisa escutar o que seus liderados têm a dizer. Cabe ao líder a responsabilidade pela decisão final, mas não significa que ele deva gerar todas as ideias, pensar sozinho e consultar-se apenas com seus botões. Um bom executivo dá ouvidos aos outros.” (GUIMARÃES, 2012, p. 22)

E ainda, usando como complemento,

“a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz: Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, meta.” (KELLY, 1999, p. 177).

Portanto, inspirados em tais autores organizamos o seguinte Treinamento de liderança:

- O Treinamento de liderança terá dois temas: O primeiro terá como foco o desenvolvimento dos líderes (Como ser um bom líder?) e também será aplicado o tema que for apurado através da LNT para que os líderes já estejam treinados e capacitados para enfrentar as mudanças e novas instruções que a sua equipe terá futuramente.
- Dentro de 1 mês, pretendemos elaborar o Treinamento de liderança:
 - Treinamento de Líderes parte 1: Apresentação do tema: Como ser um bom líder? (10 minutos)
 - O que eles sabem sobre? (10 minutos)
 - Coffe Break (20 minutos)
 - Como eles lideram? (conversa reflexiva de 20 minutos)
 - Origem da liderança e sua teoria (slides e vídeo – 20 minutos)
 - Dinâmica: o mestre mandou (cada um terá um grupo de cinco pessoas para liderar, eles terão o tempo de 5 minutos para montar um carro com Lego e deverão organizar a sua equipe para que eles entreguem o carro dentro do prazo. A dinâmica irá se repetir 5 vezes, alterando os líderes). (25 minutos)
 - Explicação do intuito da dinâmica e opinião deles sobre a mesma. (15 minutos).
 - Vídeo reflexivo sobre liderança (5 minutos).
 - Trocas de vivencias e insights sobre o vídeo (10 minutos).
 - Cases: Líder, o que você faria? (serão apresentadas situações onde o líder tem que tomar uma decisão sobre o que fazer com o funcionário; como ele passaria uma tarefa para o novo colaborador e como ele realizaria uma negociação com a sua equipe), (35 minutos).
 - Pausa para almoço (1h30minutos).
 - Treinamento de líderes parte 2: Teoria sobre o tema que será abordado no Treinamento com a equipe do administrativo baseado nos resultados da LNT. (10 minutos)

- Dinâmica: Advogado contra a luz (neste momento os líderes serão divididos em grupos, e terão que argumentar de maneira sólida se os temas que serão trabalhados com a equipe do administrativo são realmente relevantes. Será um debate entre consultores e líderes). (35 minutos).
- Explicação da dinâmica (será apresentado para eles as reações que eles tiveram sobre as mudanças que irão ocorrer e como eles terão que trabalhar com elas no dia a dia). (15 minutos).
- Game: resumo do assunto tratado em forma de perguntas e respostas (parecido com o jogo do milhão) sendo que eles ainda estarão divididos em grupos. (20 minutos).
- Breve feedback por parte dos líderes (15 minutos).
- Coffe Break para encerramento (15 minutos).
- Certificado online e um brinde relacionado ao Treinamento (Exemplo de brinde: um bombom e uma foto do colaborador na empresa).
- Duração do Treinamento de líderes: aproximadamente 5 horas. 1º parte: das 09h às 12h. 2º parte: das 13h 45 minutos às 15h 50.
- Com a proposta pronta, apresentaremos o projeto de Treinamento de liderança para o gestor de Recursos Humanos.
- Após a apresentação, teremos quinze dias para ajustar o planejamento do Treinamento (caso necessário).
- Depois de atualizado o Treinamento, será reapresentado ao gestor de RH.
- Se tudo estiver dentro do combinado e validado pelo gestor, marcaremos, o quanto antes, a aplicação do Treinamento para líderes na empresa Cobasi.
- Após o Treinamento, os treinados serão avaliados diariamente pelos seus liderados.

Com este planejamento, o cliente saberá em quais datas os líderes da Cobasi estarão sob os cuidados da HR Consultoria para desenvolvimento pessoal e empresarial que, irá lhes proporcionar conhecimentos, brindes, apresentação em slides chamativos e objetivos, interação e atividades práticas.

6.1.3 Treinamento do Administrativo

Como terceira proposta para aprimoramento do nosso cliente, sendo uma continuidade do objetivo anterior, será elaborado um Treinamento para a equipe do administrativo da empresa, uma vez que esta seria a chave principal para mudanças importantes e desenvolvimento dos colaboradores.

“O Treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. A experiência da maioria das organizações tem apoiado a hipótese de que é vantajoso planejar programas de Treinamento”. (MINICUCCI,199, p.2008.)

Essa capacitação aos colaboradores tem por objetivos fazer com que eles se sintam importantes, motivados e acompanhados pela organização no qual fazem parte, e ainda, tenham atitudes mais responsáveis, evitando retrabalho e erro em suas atividades. Sendo assim, o Treinamento é o melhor projeto que pode ser implementado, pois, as pessoas devem ser treinadas “para aperfeiçoar o

conhecimento e as habilidades; para receber informações e para modificar atitudes” (MINICUCCI, 199, p.182). Então, “um bom programa de Treinamento exige a resposta para as seguintes perguntas: Quê? Quem? Como? Onde? Quando? Por quê?” (MINICUCCI,199, p.183), montamos o seguinte planejamento:

- No período de um mês, será feita a elaboração do Projeto de Treinamento.
- Tema (baseado na LNT – Não definido no projeto, pois a pesquisa não foi aplicada).
 - Apresentação inicial do tema (slides convidativos, apresentação da equipe HR Consultoria, sala de reunião organizada de forma confortável e música acolhedora); (10 minutos).
 - Coffe Break (Pão de metro; Carolina de doce de Leite; Pão de queijo, bolo de Cenoura com chocolate; croissant, suco de laranja, café e leite – o mesmo será servido para o Treinamento de líderes); (30 minutos).
 - Início do Treinamento, explanação: O que eles sabem sobre o Tema? (5 minutos).
 - Vídeo Introdutório (média de 3 minutos, vídeo simples, linguagem fácil e muitas imagens).
 - Teoria e explicação sobre o Tema (20 minutos).
 - Dinâmica interativa (entre 5 e 25 minutos).
 - Apresentação do objetivo da dinâmica e troca de insights com os colaboradores (20 minutos).
 - 7 Dicas sobre o tema na prática/ Dia a dia (15 minutos).
 - Dinâmica do juiz para recapitular o que foi abordado (nesta dinâmica cada um dos colaboradores receberá dois cartões, um verde e um vermelho. Depois, nos slides irão aparecer definições sobre os subtemas apresentados e eles terão 5 segundos para julgar se a afirmativa é verdadeira (levanta o cartão verde) ou falsa (levanta o cartão vermelho); após os cinco segundos um apito vai soar e um dos nossos treinadores irá discutir a resposta com os colaboradores). (30 minutos).
 - Fechamento agradecendo a presença de todos e dando ênfase à importância da aplicação do tema na vida profissional e pessoal de cada um. (15 minutos).
 - Certificado online e um brinde relacionado ao Treinamento (Exemplo de brinde: um bombom e uma caneta com a logomarca da empresa).
- Tempo aproximado de Treinamento: 3h20minutos
- Com o projeto pronto, será feita a apresentação da proposta para o Gestor de Recursos Humanos e demais gestores.
- Durante uma quinzena, serão realizados os ajustes do planejamento conforme fora solicitado pelo(s) gestor(es).
- Após realizar as alterações solicitadas, vamos reapresentar a proposta para o Gestor de Recursos Humanos e os demais gestores.
- Se tudo estiver validado, faremos a aplicação do Treinamento para o Administrativo em uma das salas de reunião do nosso cliente. Horário:

08h30min às 11h50min. Observação: esse Treinamento será aplicado separadamente para cada setor com o objetivo de não prejudicar as rotinas administrativas da empresa.

- Depois da aplicação do Treinamento, solicitaremos uma avaliação dos gestores sobre o comportamento da equipe durante, aproximadamente, 3 meses após o Treinamento.

Com isso, será realizada uma escala para dividir o Treinamento por departamento, assim, a empresa se mantém ativa e organizada enquanto a equipe da HR Consultoria apresentar o tema decidido através de um Levantamento de resultados, baseado na LNT, aos colaboradores administrativos da Cobasi, com a aplicação de dinâmicas, vídeos, slides, música, brindes e interação; tudo isso para promover a Cobasi profissionais mais satisfeitos e preparados para a execução de suas funções.

6.1.4 Team Building

Com base em conversas informais com colaboradores da Cobasi, nos fora apontada uma tensão entre o Departamento de Recrutamento e Seleção e o Departamento Pessoal, visto que existe a necessidade de integrar e trazer união aos dois departamentos, observamos que o,

“Team building é uma expressão que pode ser traduzida como formação ou consolidação de equipe. Podemos dizer que ela se refere a uma série de atividades utilizadas para criar e fortalecer as relações entre pessoas de uma mesma equipe ou departamento.” (MOURA, 2020)

E através deste conceito, elaboramos a seguinte proposta:

- Usaremos 15 dias para estruturar o seguinte projeto de Team building:
 - Ambos os departamentos serão reunidos em uma sala de reunião da Cobasi (5 minutos).
 - Será fornecido um Coffee Break durante 30 minutos.
 - Todos irão se sentar, e a partir de então a HR Consultoria irá promover a conscientização acerca da importância do RH como um todo e seus subsistemas (com ênfase suave em Recrutamento e Seleção e Departamento Pessoal). Isso será feito através de alusões a filmes e acontecimentos históricos. (40 minutos).
 - Após este momento, será realizada a dinâmica da bolinha, onde todos deverão trabalhar juntos para que a bolinha chegue ao local determinado, sendo que, todos os colaboradores presentes deverão interagir na dinâmica. (20 minutos).
 - Feedback sobre a dinâmica (o que eles acharam e nossa devolutiva sobre). (20 minutos).
 - Fechamento com ênfase na importância dos dois departamentos estarem alinhados. (20 minutos).
- Duração: 2h30 minutos. Das 08h30 minutos às 11h.
- Após a estruturação, será feita a apresentação para o gestor de Recursos Humanos;

- Usaremos mais quinze dias para alterar o planejamento de Team building (caso seja necessário).
- Depois de alterado, vamos rerepresentar o projeto para o gestor.
- Se todo o processo estiver aprovado, será feita a aplicação do Team Building com os dois setores e após certo período, vamos avaliar os resultados dessa interação.

6.1.5 Pesquisa de satisfação

Para manter o bom desempenho da equipe e avaliar se os colaboradores estão satisfeitos com seu local de trabalho, temos por última sugestão a implementação de uma Pesquisa de satisfação anual, pois, segundo John Newstrom,

“a satisfação no trabalho corresponde a um conglomerado de sensações, sejam elas positivas ou negativas com as quais os colaboradores detectam o seu trabalho. Assim como uma figura geométrica é formada por várias faces, o autor apresenta ao leitor sua perspectiva dos diferentes níveis de satisfação, seus aspectos e impactos. Dentre eles, pode-se citar a satisfação intrínseca ao conteúdo do cargo, a atitude de um colaborador ou até mesmo um grupo.” (NEWSTROM, 1992,p. 122)

E complementa discorrendo que “a satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de trabalho de alguém fora do trabalho influencia também seus sentimentos no trabalho” (NEWSTROM, 1992, p. 122). Tal pensamento, pode ser acentuado por Locke que, em sua teoria, conceitua a satisfação no trabalho como "um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho (...)". (LOCKE, 1976, p.1300). Portanto, será realizado um pequeno questionário, para avaliar a satisfação dos colaboradores da Cobasi, com as perguntas a seguir:

- 1) Em uma escala de 1 a 10, como você avalia o seu desempenho em suas atividades diárias do corporativo?
- 2) Houve alguma mudança positiva na empresa este ano? Descreva como foi e o que lhe agradou.
- 3) Houve alguma mudança negativa na empresa este ano? Justifique.
- 4) Qual a sua sugestão de projeto ou mudança que a empresa possa desenvolver para melhorar o desempenho dos seus colaboradores?
- 5) Descreva brevemente suas percepções e sua opinião sobre o escritório da Cobasi após os Treinamentos aplicados.

Essa pesquisa, após ser aprovada pelo gestor de recursos humanos, ficará disponível durante quinze dias, para que o RH da Cobasi tenha material suficiente para avaliar a devolutiva dos colaboradores e elaborar um plano de ação para os próximos meses ou próximo ano, contando com apoio da HR Consultoria nesta etapa.

6.2 Metodologia

Como primeiro passo, o grupo se reuniu para a formulação de algumas perguntas que seriam utilizadas em uma entrevista com um colaborador da Cobasi para sondagem do ambiente de trabalho, detecção de possíveis “fraquezas” e conhecimento da empresa. Ao todo, elaboramos 12 perguntas e realizamos a entrevista online via Teams com a Coordenadora de Recursos Humanos da Cobasi, Roberta Ramos, onde, infelizmente, somente alguns colaboradores da HR puderam estar presentes; vale ressaltar, que parte desta entrevista fora gravada.

Para complementar os apontamentos da Sra. Ramos, conversamos informalmente com outros funcionários da Cobasi e assim, após avaliações em grupo e longas reflexões, cogitamos que a falta de investimento em Treinamento e desenvolvimento do administrativo impacta na satisfação dos colaboradores da Cobasi, e tendo esta afirmativa como norte pontuamos as seguintes hipóteses para tal observação: 70% dos Treinamentos são direcionados as lojas e não ao administrativo; 50% das queixas são por insatisfação com a liderança; carência de pesquisas de LNT; há percepção de problemas de comunicação entre departamentos, especialmente, entre Departamento Pessoal e Recrutamento e Seleção e a falta de pesquisa de satisfação.

Sendo assim, a nossa missão será resolver essa problemática e, para tal, nós estruturamos os nossos objetivos e com isso, nossas propostas, sendo elas: Realizar uma pesquisa de LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento); projetar um Treinamento de Liderança; Projetar um Treinamento aos Colaboradores do Administrativo baseado nos resultados da LNT; Realizar um Team Building e implementar uma Pesquisa de Satisfação. Todavia, para trazer credibilidade e apoio às nossas sugestões, realizamos a pesquisa em livros, revistas e sites sobre autores que falam sobre cada um desses temas, buscando aprofundamento e complemento as nossas ideias que, a partir destas fontes, tomaram uma estrutura sólida e clara para ser apresentada ao nosso cliente.

6.3 Cronograma

Apresentamos, a seguir, as datas previstas para cada etapa das propostas elaboradas para a Cobasi com base no próximo ano vigente, 2023.

Propostas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Pesquisa de LNT	X	X								
Treinamento de liderança		X	X	X					X	
Treinamento do Administrativo				X	X	X			X	
Team Building entre DP e R&S						X	X		X	
Pesquisa de Satisfação								X	X	X

Tabela 1 – Cronograma de aplicação das propostas

1ª Efetuar uma pesquisa de LNT

- Teremos de 01/02 a 03/02 para edição e preparação das perguntas da LNT;
- 06/02 Apresentação da LNT para o Gestor de Recursos Humanos.
- 07/02 a 09/02 Tempo para ajustes da LNT se for necessário.
- 10/03 Apresentação da pesquisa para o gestor depois das alterações.
- 13/02 a 17/02 Liberação para que os colaboradores respondam a LNT.
- 23/02 a 01/03 Levantamento e Análise dos resultados da LNT
- 02/03 Apresentação dos resultados da LNT para o gestor de Recursos Humanos e início do planejamento para o primeiro projeto de Treinamento.

2ª Projeto de Treinamento de Liderança

- 03/03 a 03/04 Planejamento e elaboração do Treinamento de liderança, que será dividido com uma parte focada na liderança e outra com base no que os colaboradores da empresa terão através da LNT;
- 04/04 Será apresentada a elaboração do Treinamento de liderança para o gestor de recursos humanos.
- 05/04 a 27/04 Neste período, serão feitas as alterações apontadas pelo gestor
- 28/04 Reapresentação do projeto de Treinamento com as alterações solicitadas.

- 02/05 Aplicação do Treinamento para Líderes (ou na data definida pelo gestor).
- A partir de 03/05, os liderados passarão a avaliar os seus chefes, até que se finalize o período para responder a pesquisa de satisfação.

3ª Treinamento do Administrativo (Treinamento com Base na LNT).

- 03/05 a 02/06 Desenvolvimento teórico (estudo dos temas, preparação de slides, dinâmicas) do Treinamento para as equipes de cada departamento da Cobasi.
- 05/06 Apresentação do planejamento do Treinamento do administrativo para os gestores de cada setor da empresa.
- 06/06 a 20/06 Serão realizados os ajustes solicitados pelos gestores.
- 21/06 Reapresentação da proposta de Treinamento, após as alterações, para os gestores.
- 27/06 Aplicação do Treinamento para o setor financeiro;
- 29/06 Aplicação do Treinamento para o setor de gestão de pessoas;
- 04/07 Aplicação do Treinamento para o setor administrativo;
- 06/07 Aplicação do Treinamento para o setor jurídico;
- 11/07 Aplicação do Treinamento para o setor comercial;
- 13/07 Aplicação do Treinamento para o setor de TI;
- 18/07 Aplicação do Treinamento para o setor de logística, qualidade e excelência;
- 20/07 Aplicação do Treinamento para os demais setores.
- A partir de 28/06 os líderes passarão a avaliar os seus liderados, até o término do período para preencher a pesquisa de satisfação, para assim, nos conceder uma devolutiva sobre os efeitos do Treinamento aplicado.

4ª Team Building

- 24/07 a 07/08 Será feita a estruturação para aplicação o Team Building.
- 08/08 Apresentação do programa de Team Building para o Gestor de Recursos Humanos;
- 09/08 a 23/08 Realização das alterações solicitadas pelo gestor de Recursos Humanos.
- 24/08 Apresentação do Team Building após as alterações.
- 29/08 Aplicação do Team Building com o Departamento Pessoal e Recrutamento e Seleção.
- De 30/08 a 09/10 Avaliação da interação dos dois departamentos, até o encerramento para preenchimento da pesquisa de satisfação.

5ª Pesquisa de Satisfação

- De 01/09 a 08/09 Serão organizadas as perguntas e o layout delas para publicação.
- 11/09 O projeto de pesquisa de satisfação será apresentado para o gestor de Recursos Humanos;
- 12/09 a 15/09 Serão feitos os ajustes sugeridos pelo gestor de Recursos Humanos.

- 18/09 Reapresentação da pesquisa com as alterações solicitadas pelo gestor.
- De 25/09 a 09/10 A pesquisa de satisfação ficará liberada para os colaboradores do administrativo enviarem o seu parecer.
- De 10/10 a 10/11 O RH da Cobasi e a HR Consultoria irão avaliar os resultados da pesquisa de satisfação e traçarão estratégias de melhoria para o ano de 2024 e, ainda farão um levantamento dos Feedbacks a respeito dos Treinamentos aplicados e dos resultados obtidos.

Essas são as datas previstas pela HR Consultoria para desenvolvimento e aplicação de suas propostas à Cobasi, porém, o cronograma pode sofrer alterações de acordo com a disponibilidade e demanda do nosso cliente.

6.4 Custos

Para o desenvolvimento destes serviços será necessário o investimento de R\$134.925,00, que contempla o trabalho de 6 consultores que ganharão R\$ 80,63 por hora dedicada (sendo necessário para cumprir esse acordo 257h), o *coffee break* para todos os Treinamentos, o Projetor e o Telão de Projeção para a apresentação dos slides, os brindes propostos, software para a produção de conteúdo, os materiais necessários para as dinâmicas e a organização do espaço para os Treinamentos. Esse valor pode ser dividido em 10 vezes de R\$13.492,50 mensais, com o primeiro pagamento no início de fevereiro e os próximos no vigésimo dia útil de cada mês.

Caso seja necessária a locação de sala para os eventos propostos, teremos um acréscimo de R\$ 4.460,00 no valor acima citado, sendo R\$ 2.060,00 referente à sala alugada e R\$2.400,00 pelo transporte dos colaboradores até o local do evento, totalizando R\$139.385,00 que, dividido em 10 vezes, se torna um valor mensal de R\$13.938,50 que deve ser pago conforme explicado anteriormente. Todavia, a HR Consultoria está aberta a negociações com o cliente para outras formas de pagamento. Vejamos a seguir um resumo dos custos desta consultoria:

- Horas de prestação de serviço: 257H
- Investimento Total: R\$ 134.925,00
- Investimento mensal: R\$ 13.492,50

Investimento Complementar:

- 6 Consultores dedicados;
- 257h de atendimento;
- R\$ 10.580,00 Brindes / Projetor e Telão / Coffe Break / Organização/ Dinâmica / Conteúdo / Software.

7. Análise SWOT

<p><u>FORÇAS</u> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco no desenvolvimento de novas lojas; • Programa de Treinamento de Integração; • Capacitações frequentes para os colaboradores das lojas; 	<p><u>OPORTUNIDADES</u> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento das habilidades de liderança; • Maior incentivo e facilidade para aplicação de Treinamentos e Desenvolvimento de funcionários; • Investimentos em Treinamentos para os colaboradores do administrativo;
<p><u>FRAQUEZAS</u> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Média insatisfação com a liderança; • Defasagem em Treinamento para os colaboradores do administrativo; • Falta de prioridade para projetos de Treinamento e Desenvolvimento; 	<p><u>AMEAÇAS</u> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação ou desmotivação dos colaboradores; • Retrabalho; erro e/ou imperícia para realização de atividades do administrativo; • Decadência na qualidade do serviço administrativo da empresa.

Tabela 2 - Análise SWOT

8. Conclusão

Fundamentado em pesquisas, aprofundamento de estudos e árduos debates, podemos concluir que, a empresa Cobasi contará, a partir de então, com colaboradores satisfeitos com o seu ambiente de trabalho. Aplicando o levantamento de necessidades de Treinamento, a oportunidade que os colaboradores terão de uma promoção ou da construção de um plano de carreira será duplicada, o que aumentará o seu engajamento e potencializará o sentimento de crescimento na organização. Além disso, a aplicação do *Team building* resultará na harmonia entre as áreas de Recursos Humanos, em especial, o setor de Recrutamento & Seleção e Departamento Pessoal; acarretando consigo um enfoque em Pesquisas de Satisfação para aprimoramento do clima organizacional. Não podemos também, deixar de mencionar o melhor desenvolvimento dos líderes que, após serem treinados, terão maior capacidade de compreender sua equipe e desenvolvê-la.

Portanto, a HR Consultoria cumpre com excelência o seu objetivo de auxiliar a Cobasi a ser uma empresa na qual todos tenham vontade de trabalhar, e principalmente, por trazer mudanças positivas e significativas aos colaboradores internos do nosso cliente, lhes fornecendo conhecimento e desenvolvimento durante este árduo ano que passara/passarão juntos.

Referências

IDALBERTO, Chiavenato. **Pensador**. BR: 2005. Disponível em: <https://www.pensador.com/autor/idalberto_chiavenato/>. Acesso em: 05 maio 2022.

HIPONA, Agostinho. **Pensador**. BR: 2005. Disponível em: <https://www.pensador.com/frases_de_santo_agostinho/>. Acesso em: 05 maio 2022.

SEGADILHA, Bruno. Revista Digital Azul. BR: 2005. BR: 2021. Disponível em: <<https://revistaazul.voeazul.com.br/executiva/conheca-a-historia-da-cobasi/>>. Acesso em: 23 mar 2022.

IDALBERTO, Chiavenato. Rev. Cienc. Gerenc. v. 21. 2017. Acesso em: 15 de Agosto 2022.

KELLY, R. E. Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Editora: Campus. 1999.

GUIMARÃES, Gilberto. Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais. Editora: Évora. 2012.

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada á Administração: Como identificar atitude. Editora: Atlas. 2008.

MOURA, J. L. Team Building: o que é, por que fazer e como funciona?. BR:2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/Team-building/>> Acesso em: 16 de Agosto de 2022.

DAVIS, K. ;NWESTROM, J. W. Comportamento Humano no Trabalho: Atitudes dos empregados e seus efeitos. Editora: Cengage Learning. 1992.

Anexos

Anexo 1: Pesquisa explicativa

HR – CONSULTORIA

Entrevista com um(a) representante da Cobasi

Entrevistada: Roberta Ramos

Cargo: Coordenadora de Seleção da Cobasi

1º - Existe um projeto de treinamento na empresa? Se sim, como ele é?

A Cobasi tem uma forte cultura de desenvolvimento e apresenta uma equipe de Educação Corporativa formada por veterinários, biólogos, psicólogos, dentre outros; responsável por proporcionar o treinamento e a capacitação para os diferentes segmentos dentro da Organização.

2º - Existe programa de treinamento de integração? Se sim, como ele é elaborado?

Existe sim, para todas as áreas. Todo novo colaborador, ao ingressar na Cobasi, dedica meio período do seu expediente a um "pré-treinamento" de suas funções e onboarding.

3º - Nós observamos que no site, tem apenas a Missão e Valores. Elas se mantêm as mesmas até hoje? Qual é a Visão da empresa?

Sim, elas estão conservadas até hoje. A visão que temos é a seguinte: A Cobasi deseja ser, a cada dia, a melhor organização dedicada à criação e ao enriquecimento do vínculo entre pessoas e animais. Somos intermediadores de afeto. Já as características e habilidades pessoais que buscamos são: iniciativa, espírito de equipe, capacidade de adaptação, facilidade de comunicação e acima de tudo é fundamental o gosto pelos animais e o entendimento sobre a importância do convívio com eles. Nossos colaboradores tomam o atendimento um diferencial para a Cobasi e reconhecem a importância que o animal de estimação tem na vida de cada cliente.

4º - O que você observa como oportunidade, dentro de treinamento e desenvolvimento, que ainda não tem, mas que seria importante acrescentar?

Um enfoque maior no Treinamento e Desenvolvimento do corporativo. Em vista de que 70% dos treinamentos proporcionados pela Cobasi são dedicados única e exclusivamente para as lojas.

5º - Hoje, o que você acha que tem dentro da área de treinamento e desenvolvimento que é/ou possa ser uma fraqueza? Ou algo que possa ser melhorado.

A meu ver, o que poderia ser melhorado é o investimento em treinamento de liderança.

6º - Em um nível de baixo, médio ou alto, qual é a frequência em que os colaboradores dão queixas sobre a liderança?

Um nível médio.

7º - Você teria um número de quantos funcionários são desligados dentro do período de experiência?

Seria uma média de 33% que resulta em aproximadamente 555 pessoas desligadas *no período de experiência*. E 67% que resulta em aproximadamente 1129 colaboradores desligados após o *período de experiência*.

8º - Qual o maior desafio do departamento de Recursos humanos no que diz a respeito do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores?

Os maiores desafios são:

- Foco em atendimento e ampla concorrência.
- Contratação de pessoas sem experiência e capacitá-las
- Expansão de loja.

9º - Pelo segundo ano consecutivo a empresa Cobasi compôs o ranking das melhores empresas para se trabalhar, segundo a GPTW, consultoria Global responsável por avaliar e certificar o desempenho das organizações. Qual o critério vocês acreditam ter sido imprescindível para a obtenção desses resultados?

Foram estabelecidos mais de um critério:

- Foco nas pessoas (humanização)
- Crescimento
- Programa de benefícios

10º - De acordo com seus conhecimentos qual o diferencial da Cobasi com relação a treinamento e desenvolvimento?

Acredito que o diferencial é o fato de que a Cobasi é líder do segmento Pet no que se diz respeito a Treinamento e Desenvolvimento.

11º - O que impede a Cobasi de ter algum projeto de Treinamento e Desenvolvimento?

Falta de apoio.

12º - Nos conte uma experiência de treinamento que você tenha presenciado nesta organização.

O que eu já observei, é que durante as inaugurações das novas lojas, uma equipe da educação corporativa, com dois analistas, se dirige até o local, seja fora ou dentro do Estado de São Paulo, e essa equipe fica responsável por acompanhar esse novo ambiente e colaboradores os auxiliando no que for necessário. Esse é o conhecimento que tenho a respeito de treinamento.

Anexo 2: Autorização de imagem

Etec
Irmã Agostina
São Paulo

CPS
Centro
Paula Souza

SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
Secretaria de Desenvolvimento Econômico

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, Roberta Rodrigues Ramos, RG: 3759408,
CPF: 05971661965, neste termo sinalizado como
representante pelas informações coletadas na empresa:
Cobsoi depois de conhecer e entender

os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores (**especificar nome de todos os pesquisadores envolvidos na pesquisa**) do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar:

Fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores acima especificados.

São Paulo, 27 de abril de 2022

R. Ramos
Representante da empresa