

**Etec JULIO DE MESQUITA - SANTO ANDRÉ**  
**EXTENSÃO ADAMASTOR DE CARVALHO**  
**Curso Técnico de Recursos Humanos**

**Ana Clara Soares da Silva**

**Evelin Silva Sena Roberto**

**Gabriela Beatriz Marinho**

**Nicolle Harumy Oliveira Machado**

**Michael Jônatas Nascimento da Silva**

**TERCEIRIZAÇÃO DE EMPRESAS NA ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS**

**Santo André**

**2022**

**Ana Clara Soares da Silva**  
**Evelin Silva Sena Roberto**  
**Gabriela Beatriz Marinho**  
**Nicolle Harumy Oliveira Machado**  
**Michael Jônatas Nascimento da Silva**

**TERCEIRIZAÇÃO DE EMPRESAS NA ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso técnico de Recursos Humanos da ETEC Júlio de Mesquita (Extensão E.E. Prof. Adamastor de Carvalho), como exigência parcial para obtenção do título de Terceirização de empresas na área de Recursos Humanos a orientação da professora Cassia Maria Banfi, orientadora de TCC.

**Santo André**

**2022**

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	4
2. EMPREENDEDORISMO.....	5
2.1 A importância do Empreendedorismo.....	5
2.2 Empreendedorismo no mundo .....	5
2.3 Empreendedorismo no Brasil .....	6
2.3.1Desafios do empreendedorismo no Brasil .....	6
3. LEGALIZAÇÃO .....	9
3.1 Razão Social: .....	9
3.2 Nome Fantasia:.....	9
3.3 CNAE: .....	9
3.4 Enquadramento Jurídico: .....	9
3.5 Endereço: .....	9
3.6 Significado: .....	9
3.7 Principais benefícios de manter um empreendimento dentro da legalidade: .....	10
3.8 A formalização e o registro da empresa geram oportunidades e ganhos para o negócio, como: .....	10
3.8.1 Lucro Real .....	12
3.8.2 Lucro Presumido .....	13
3.9 CNAE .....	16
3.9.1 Enquadramento Jurídico .....	16
3.9.2 Contrato Social.....	17
3.9.3 Razão Social: .....	19
3.9.4 Nome Fantasia: .....	19
3.9.5 CNAE:.....	19
3.9.6 Enquadramento Jurídico: .....	19
3.9.7 Endereço:.....	19
4. MARKETING .....	30
4.1 LOGOTIPO: WORK GT.....	30
4.2 INSTAGRAM: WORKGT.....	31
4.3 FACEBOOK: WORK GT .....	33
4.4 LINKEDIN CORPORATION: WORK GT .....	34
4.5 CARTÃO DE VISITA .....	35
4.6 CRACHÁS DOS SÓCIOS .....	36

4.7 HISTÓRIA DO MARKETING .....	39
4.7.1 Produto .....	39
4.7.2 Preço .....	39
4.7.3 Praça .....	40
4.7.4 Promoção .....	40
4.7.5 Conceito de marketing.....	40
4.7.6Análise da pesquisa de marketing.....	41
4.7.7 Metodologia do marketing.....	42
4.8 Logotipo .....	43
4.9 ABAIXO NOSSA PESQUISA DE CAMPO ENVOLVENDO 302 PESSOAS, SOBRE O TEMA GESTÃO DE TERCEIROS .....	45
5. RECURSOS HUMANOS .....	50
5.1 História do Recursos Humanos.....	50
5.1.1 Evolução da área de Recursos Humanos no Brasil .....	52
5.1.2 Importância da Gestão de terceiros na área de RH.....	53
5.1.3Avaliação De Desempenho .....	55
5.1.4 Tipos de avaliação de desempenho.....	57
5.1.4.1 Autoavaliação .....	57
5.1.4.2 O modelo 90º.....	57
5.1.4.3 Avaliação 180ª .....	57
5.1.4.4 Avaliação 360º .....	58
5.1.5 A importância da avaliação de desempenho .....	58
5.1.5.1 Identificar gaps de competência.....	59
5.1.5.2 Fundamentar a gestão de benefícios .....	59
5.1.5.3 Orientar o desenvolvimento do colaborador .....	59
5.1.5.4 Humanizar o processo demissional.....	59
5.1.5.5 Alinhar o RH com a estratégia da empresa .....	60
5.1.5.6 Identificar a raiz de problemas .....	60
5.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	61
5.2.1Tipos de Recrutamento e Seleção: .....	62
5.2.2 A importância do Recrutamento e Seleção.....	62
5.2.3 História do Recrutamento e Seleção.....	64
5.2.4 Cargos que compõem a equipe de Recrutamento e Seleção de pessoal .....	66
5.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	69
5.3.1 Pilares da Gestão de Pessoas.....	69
5.3.1.1 Motivação:.....	69

5.3.1.2 Liderança: .....	69
5.3.1.3 Comunicação: .....	69
5.3.1.4 Cooperação:.....	69
5.3.1.5 Capacitação:.....	70
5.3.1.6 Trabalho em equipe: .....	70
5.3.1.7 Conhecimento:.....	70
5.3.1.8 Treinamento e desenvolvimento: .....	70
5.3.1.9 Competência:.....	70
5.3.1.10 Participação: .....	70
5.3.1.11 Envolvimento: .....	71
5.4 A importância da gestão de pessoas para as empresas .....	71
5.4.1 Benéficos da gestão de pessoas eficiente .....	71
5.5 CARGOS E SALÁRIOS .....	73
5.5.1 Plano de cargos e salários: .....	73
5.5.6 A importância do plano de cargos e salários para as empresas .....	73
5.5.6.1 O que considerar na hora de elaborar o plano .....	74
5.5.6.2 Um plano de carreira na prática .....	75
5.5.6.3 Descrição dos cargos .....	75
5.5.7 Organograma .....	76
5.6 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	77
5.6.1 Importância da cultura organizacional .....	77
5.6.2 Outros benefícios da cultura organizacional .....	78
5.6.3 Como colocar em prática .....	78
5.6.4 Diferença de cultura organizacional e clima organizacional .....	79
5.6.5 Tipos de cultura organizacional .....	80
5.6.6 Como conservar a cultura organizacional na nossa empresa .....	81
5.7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	82
5.7.1 A importância do treinamento e desenvolvimento .....	82
5.7.1.2 Como fazer um plano de treinamento e desenvolvimento.....	83
5.7.1.3 Tipos de treinamentos .....	84
5.7.1.4 Métodos de redução de riscos.....	85
5.7.1.5 Como escolher métodos eficazes de treinamento .....	87
5.8 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO .....	90
5.8 Como pode ser feita a prevenção dessas lesões/acidentes .....	92
5.8.1 EPIs desempenham papel fundamental na luta pela redução de acidentes de trabalho 95	
5.8.1.2 Acidentes de trabalho .....	95

5.8.1.3 Tipos de EPIs .....	97
5.8.1.4 Como prevenir os acidentes de trabalhos mais comuns .....	98
5.8.1.5 Justiça do Trabalho .....	99
5.9 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	100
5.9.1 Estrutura organizacional de uma empresa.....	100
5.9.1.2 Tipos de estrutura organizacional.....	101
5.9.1.3 Estrutura organizacional linear .....	102
5.9.1.4 Estrutura organizacional funcional .....	103
5.9.1.5 Estrutura organizacional matricial .....	103
5.9.1.6 Estrutura organizacional horizontal .....	104
5.9.1.7 Estrutura organizacional circular .....	105
5.10 RELAÇÕES TRABALHISTAS .....	107
5.10.1 Modernização das relações de trabalho .....	109
5.10.2 Subsistema de RH para Avaliação .....	112
5.10.2.1 Subsistema de RH para Motivação .....	113
5.10.2.2 Subsistema de RH para Desenvolvimento:.....	114
5.10.2.3 Subsistema de RH para Monitoramento: .....	114
6. PLANO DE TRABALHO .....	116
6.1 Nossa Consultoria .....	116
6.2 Nosso Objetivo .....	116
6.3 Motivo para contratar a Work GT .....	116
6.5 Nossos cuidados .....	117
6.6 Processo para Controle de documentos .....	117
6.7 Nossos serviços.....	118
6.8 Planejamento de Cronograma da GT Work .....	119
6.9 Tabela de preços: Nossa consultoria irá cobrar por cada contrato prestado se baseando nos futuros consumos: .....	120
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	121
8. GLÓSSARIO .....	122
9. CERTIFICADOS .....	128
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	134



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas adotaram uma espécie de discurso único visando tornarem-se mais competitivas. Neste panorama de crise e de desafios impostos pela abertura da economia brasileira e pela globalização, as empresas pretendem conquistar seu espaço no mercado mundial. E para obter o esperado sucesso empresarial no mercado, se utilizam de algumas estratégias como a terceirização (LEIRIA, 2006).

Para contribuir com esse cenário, a consultoria de Gestão de Terceiros tem como objetivo fornecer ferramentas para que os processos de contratação possam ser padronizados, garantindo a aplicação das exigências de cada contrato e ainda reduzindo o trabalho manual do gestor de contratos e RHs.

O módulo de Gestão de terceiros, consiste em um mecanismo para automatizar o cumprimento das obrigações legais documentadas em cada contrato, além de ser um portal que possibilita a delegação do cadastramento para a própria empresa contratada, ficando sob a responsabilidade do contratante, além da definição das exigências de cada contrato, a aprovação das informações cadastradas pela contratada. Ou seja, a solução garante que funcionários terceirizados cumpram regras pré-determinadas pela legislação trabalhista e aquelas definidas em contrato com a contratante.

Diante das intempéries do mercado, um fator que permanece em evidência é a importância de uma Gestão de Terceiros organizada e eficiente, além de suas vantagens econômicas, vêm trazendo preocupações aos empregadores e trabalhadores, onde estes se encontram sujeitos a inúmeros riscos, trabalhistas e previdenciários. É a área de Recursos Humanos que se apresenta como a principal responsável pela melhor avaliação, gerando menores conflitos internos e promovendo a alavancagem competitiva da organização.

Partiu-se da hipótese que assimilando o tempo e o conteúdo de estudo com as informações obtidas através de pesquisas é possível concretizar-se, de forma estratégica, as melhores ferramentas para uma Gestão de Terceiros mais eficiente e padronizada.

## **2. EMPREENDEDORISMO**

### **2.1 A importância do Empreendedorismo**

O empreendedorismo tem como objetivo trazer inovação e criatividade no seu ramo de atuação, e com os avanços tecnológicos transportou seu crescimento a propósito da melhoria do mesmo, através de estudos com inovações descomplica custos indispensáveis e gera um requisito básico a solucionar problemas, com o intuito de ser tornar cada vez mais popular e acessível ao público alvo, em consequência desse modo estimular o consumidor a alcançar novos produtos e serviços que não tinham alcançado antes.

Por isso que para inovar no empreendedorismo é considerável ter um plano de negócios, foco em seu objetivo criar algo e não ter medo de assumir riscos, e está sempre disposto a solucionar problemas experimentar e realizar.

Segundo Peter Drucker “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ... Os empreendedores precisam buscar de forma deliberada as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito (DRUCKER, 1985).”

Atualmente empreender é a melhor forma de progredir economicamente o país, através de índices de pesquisas o empreendedorismo é responsável por originar mais de 6,5 milhões de encargos de trabalho, sejam registrados ou não em 2018, e por se tornar fonte de renda para mais de 4 milhões de autônomos no Brasil.

### **2.2 Empreendedorismo no mundo**

O empreendedorismo surgiu com o início da industrialização que ocorreu em todo o mundo devido à Primeira Revolução Industrial ocorrida na Grã-Bretanha no século XVII.

Com a mudança no sistema econômico, os empresários começaram a se separar dos provedores de capital, os capitalistas. Naquela época, os pioneiros firmavam contratos com órgãos governamentais para trazer novos produtos ao

mercado com planos próprios de negócios e investimentos sem o envolvimento de agentes capitalistas.

Com o tempo, o empreendedorismo se desenvolveu, assumiu riscos financeiros, psicológicos sociais e colaborou com o desenvolvimento econômico mundial por meio da transformação de recursos em negócios rentáveis, criativos, diferenciados e cada vez mais valiosos.

O conceito e o termo “empreendedorismo” foram criados em 1945 pelo economista Joseph Schumpeter.

### **2.3 Empreendedorismo no Brasil**

O empreendedorismo surgiu no Brasil nos anos 90, durante a abertura brasileira para a economia. Com a entrada de fornecedores estrangeiros que controlavam nossos preços, alguns setores que não conseguiam competir com produtos importados engajavam novos planos, gerenciando novos projetos e abrindo negócios e oportunidades em torno de produtos de competências variadas. Entre os caminhos do empreendedor, muitos brasileiros se envolveram ao ramo e construíram seus negócios.

Estima-se que em 2009, havia aproximadamente 19 milhões de brasileiros empreendedores em nosso país, entre setores e organizações variadas.

De acordo com os recentes levantamentos feitos pelo SEBRAE e próprio Governo Federal, o empreendedorismo no Brasil vem crescendo muito nos últimos anos.

Nem mesmo a crise causada pela pandemia foi capaz de frear a escalada do empreendedorismo no Brasil. De acordo com dados do Ministério da Economia, o país registrou recorde no número de novas empresas abertas em 2020 e encerrou o ano com cerca de 20 milhões de negócios ativos, o que representa um aumento de 6% em comparação com 2019.

#### **2.3.1 Desafios do empreendedorismo no Brasil**

No Brasil, os empreendedores enfrentam diversos desafios, como: Alta carga tributária: Se o empreendedorismo no Brasil não tiver bom planejamento durante a

criação da empresa com relação Carga Tributária correspondente, então ela poderá estar fadada ao fracasso.

Falta de estímulo de crédito: É comum que o empreendedorismo no Brasil não consiga facilmente incentivo financeiro com taxas de juros muito baixas. Por isso, é fundamental planejar bem a vida financeira da empresa e fazer o controle de gastos constante.

Concorrência alta: Um dos grandes desafios do empreendedorismo no Brasil é a concorrência forte presente no mercado brasileiro. Os concorrentes no Brasil geralmente já são os grandes empreendedores e conhecidos por seus produtos, preços, entre outros.

Grande possibilidade de fechamento da empresa: A probabilidade de uma empresa fechar no Brasil é maior entre os empreendedores que estavam desempregados antes de iniciarem seus negócios. São muitos os fatores que podem contribuir como:

Não conseguir fornecedores ideais;

Não manter diferenciação entre os concorrentes;

Deixar de cobrar os preços corretos de produtos e serviços, perdendo lucro;

Deixar de identificar o público-alvo corretamente;

Ter o lucro muito baixo sem possibilidade de reinvestir;

Não fazer plano de negócio;

Não medir seu capital de giro corretamente.

Burocracia para empresas: É comum ouvirmos que a burocracia no Brasil para abrir uma empresa ou iniciar negócios é gigantesca. É, por esse motivo, que muitas ideias não saem do papel. O Brasil é um dos países mais burocráticos quando se fala de abertura de empresas.

Estamos falando de processos, formulários, entrada de documentos para CNPJ, CNAE, Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral entre muitos outros.

Escolher um nicho que o empreendedor goste: É comum ouvirmos sobre pessoas que escolhem cursar determinada área porque “dá dinheiro”. No entanto, se você não tiver nenhum tipo de afinidade com a área escolhida não conseguirá ter satisfação pessoal e se manterá apenas por obrigação.

Conseguir fazer a gestão empresarial: dos principais desafios que os empreendedores enfrentam é a dificuldade de fazer a gestão financeira e administrar tudo sozinho. Cuidar do marketing, do controle de vendas, da frente de caixa, do controle financeiro, da gestão de pessoas, do controle de estoque, entre outras coisas não é fácil. O empreendedor é aquele que reúne a capacidade de produção, de gestão e de assumir o risco de um novo negócio. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), hoje são mais de 20 milhões de empreendedores no Brasil, o que representa 99% das empresas no país.

### **3. LEGALIZAÇÃO**

**3.1 Razão Social:** Work GT LTDA

**3.2 Nome Fantasia:** Work GT

**3.3 CNAE:** 7020-4/00 - Consultoria administrativa – (A consultoria na administração de empresas, por exemplo, compreende serviços como assessoria, orientação e assistência operacional para a gestão do negócio prestados a empresas e a outras organizações, planejamento, organização, reengenharia e outras).

**3.4 Enquadramento Jurídico:** Sociedade Limitada (LTDA) – (A Sociedade Limitada (LTDA)).

**3.5 Endereço:** Av. José Caballero, 65 - Vila Bastos, Santo André - SP, 09040-250

**3.6 Significado:**

Legalização significa que o ato ou conduta passou a ser permitido por meio de uma lei, que pode regulamentar a prática e determinar suas restrições e condições, bem como prever punições para quem descumprir as regras estabelecidas pela legislação. Por exemplo, o consumo de álcool e tabaco é legalizado, mas possui restrições, pois não podem ser vendidos a menores e possuem regras de produção e venda.

Abrir uma empresa e operar na legalidade desde o início acarreta vantagens não somente em termos de administração e fiscalização, mas também em termos de valor e reputação que o mercado e os clientes vão atribuir ao negócio.

Em suma, é a regulamentação e a regularização do modo de operação do negócio, das atividades exercidas e da forma de tributação, entre outros, para que esses elementos fiquem em conformidade com as legislações vigentes e pertinentes à formalização empresarial.

A regularização de empresas ou a legalização, funciona de forma a garantir que a empresa em questão siga os procedimentos adequados para o funcionamento, tanto no que diz respeito à legislação quanto higiene e qualidade dos produtos ou serviços

oferecidos, protegendo o empresário e o consumidor, evitando multas e permitindo a emissão de notas fiscais.

### **3.7 Principais benefícios de manter um empreendimento dentro da legalidade:**

- Bom relacionamento com o cliente e fornecedor;
- Linhas de crédito com juros mais atrativos;
- Participação em licitações;
- Proteção do patrimônio pessoal;
- Definição dos direitos e deveres de cada sócio;
- Mais segurança para o negócio;
- Melhor controle financeiro e economia de impostos;
- Maior destaque no mercado.

### **3.8 A formalização e o registro da empresa geram oportunidades e ganhos para o negócio, como:**

De R\$5.000 por mês ou até R\$60.000 por ano: Microempreendedor Individual - MEI.

De R\$60.001 até R\$360.000 por ano: Microempresa.

De R\$360.001 até R\$3.600.000 por ano: Empresa de Pequeno Porte.

Para registrar sua empresa é necessário seguir alguns passos:

Nome fantasia ou a marca

Serve para dar visibilidade a produtos e serviços e não precisa ser igual ao nome empresarial. Antes de definir a marca, pesquise no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) se ela já é utilizada por outra empresa. Na mesma instituição, realize o registro da marca.

Categorial empresarial

Empresário Individual: o nome da empresa é formado pelo nome completo do titular. Nessa categoria a pessoa física é a titular do empreendimento, cujos patrimônios coincidem com seus bens pessoais. O empresário responde por

eventuais dívidas da empresa de forma ilimitada. Deve ter um contador obrigatoriamente.

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli): o nome empresarial é formado pelo nome completo do titular, seguido da sigla Eireli. Nessa categoria o titular do negócio explora uma atividade econômica sem colocar em risco seus bens pessoais, nem demandar um sócio. Sua responsabilidade legal está limitada ao capital social da empresa, que corresponde a pelo menos cem vezes o salário-mínimo vigente. Deve ter um contador obrigatoriamente.

Sociedade Limitada: o nome da empresa remete à atividade exercida, seguido da sigla Ltda. Nesse tipo de empresa, dois ou mais sócios contribuem para a formação do capital social. A divisão de cotas costuma ser proporcional à colaboração de cada um e dá parâmetros para a responsabilidade legal dos sócios sobre o empreendimento e para a distribuição dos lucros ou prejuízos.

É necessário verificar se os futuros sócios estão envolvidos em outras empresas ou se têm alguma pendência legal que poderá travar a concessão de licenças. Cheque na Receita Federal alterações no nome dos sócios e pendências no CPF de cada um deles. Restrições financeiras não impedem o registro da empresa, porém dificultam a abertura de uma conta bancária.

#### Tipos de participação dos sócios

Sócio cotista: Não trabalha na empresa e não retira pró-labore, mas participa dos lucros e dos prejuízos e responde pelos atos da pessoa jurídica.

Sócio administrador: Desempenha funções na empresa, assina e responde legalmente por ela e recebe pró-labore. Caso nenhum sócio desempenhe esse papel, um terceiro (não sócio) deverá ser nomeado como administrador no contrato social.

Funcionário público: na maioria dos casos, está impedido de ser sócio administrador ou titular de empresa individual.

Empresário individual: não pode ter duas empresas individuais.

Casais: o Novo Código Civil proíbe sociedade entre pessoas casadas pelos regimes de Comunhão Universal de Bens ou Separação Obrigatória de Bens.

O Objeto Social refere-se à atividade desenvolvida pela empresa e como ela está organizada para atuar. Ele deverá indicar com precisão e clareza essas atividades. O nome dos sócios e endereço da empresa também compõem o Objeto Social.

Antes de alugar ou adquirir um imóvel comercial verifique se o Habite-se, autorização da Prefeitura para ocupação do imóvel, existe e continua válido, e se a atividade da empresa é permitida no local. Essa verificação é necessária mesmo que a empresa funcione em casa, com base em leis de zoneamento, áreas tombadas pelo patrimônio ou contaminadas.

O Contrato Social é o documento que estabelece normas de relacionamento entre sócios e a sociedade e entre a sociedade e terceiros, além de determinar direitos e obrigações, ou seja, é o documento que formaliza o negócio no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ. Com ele, os sócios podem emitir notas fiscais e abrir uma conta bancária de pessoa jurídica.

#### Simple Nacional (Supersimples)

Unifica em uma guia o pagamento de até oito tributos. As alíquotas variam de 4% a 22,9% do faturamento bruto, dependendo do ramo de atuação. Só podem aderir aos Simples empreendimentos que faturam até R\$3,6 milhões por ano.

#### **3.8.1 Lucro Real**

A pessoa jurídica determina seu lucro a partir do balanço anual ou dos balancetes trimestrais. Se o cálculo resulta em prejuízo fiscal não há imposto de renda a pagar. Para empreendimentos que operam com prejuízo ou margem mínima de lucro é um regime vantajoso. Porém, vale estender a análise e a simulação para outros tributos também devidos nesse regime.

Estão automaticamente obrigadas a este regime as pessoas jurídicas:

a) cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores

mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta.

b) que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior.

### **3.8.2 Lucro Presumido**

É uma forma de tributação simplificada para determinar a base de cálculo do imposto de renda e da Contribuição Social sobre o Lucro - CSLL. Leva em conta a receita bruta da empresa para pressupor o lucro, que é fixado a partir de percentuais padrões para cada ramo de atuação.

Consulte um contador para saber qual o melhor regime tributário para sua empresa.

Para abrir uma empresa é necessário registrar na Junta Comercial o requerimento do empresário ou o contrato social. Principais documentos solicitados: contrato social autenticado, originais e cópias dos documentos dos sócios, entre outros. O contribuinte ou o contador contratado por ele, faz o processo online através do site do Portal de Serviços, disponibilizado pela JUCEP.

São 3 etapas no total:

Viabilidade: pesquisa do nome, endereço e atividade;

DBE: Documento Básico de Entrada, disponível no site da Receita Federal;

Módulo Integrador: sistema para integrar as informações da consulta de viabilidade, do Cadastro Sincronizado com a viabilidade e a DBE.

Após a realização dos passos acima, o processo deve ser impresso e entregue pessoalmente na JUCEP.

Média de custos para abertura

EMPRESÁRIO: inscrição, alteração e extinção = R\$181,00.

EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDADE LIMITADA -EIRELI: ato constitutivo, alteração do ato constitutivo, decisão do titular, desconstituição = R\$359,00.

SOCIEDADES EMPRESÁRIAS, EXCETO AS POR AÇÕES: contrato social, alteração contratual, ata de reunião de sócios, ata de assembleia de sócios, documento substitutivo da ata de reunião ou de assembleia de sócios, distrato social = R\$359,00.

SOCIEDADE POR AÇÕES E EMPRESA PÚBLICA: ato constitutivo, ata de AGO, ata de AGE, ata de AGO/AGE, ato de assembleia geral de fusão, cisão, incorporação, transformação e liquidação, ata e assembleia de debenturistas, ata de assembleia especial, ata de reunião de conselho de administração, ata de reunião diretoria = R\$659,00.

COOPERATIVA: ato constitutivo, ata de AGO, ata de AGE, ata de AGO/AGE, ato de reunião de conselho de administração, ata de reunião de diretoria = R\$359,00.

FILIAL DE EMPRESA ESTRANGEIRA: abertura de filial autorizada a funcionar no país, modificações posteriores à autorização, nacionalização, cancelamento de autorização = R\$359,00.

CONSÓRCIO E GRUPO DE SOCIEDADES: registro, alteração, cancelamento = R\$659,00.

PROTEÇÃO AO NOME EMPRESARIAL: registro, alteração e cancelamento de proteção ao nome empresarial de empresário, empresa individual de responsabilidade limitada, sociedades empresárias e cooperativa em unidade da federação diferente daquela em que se localiza a sede = R\$359,00.

#### Cadastro em outros órgãos

As inscrições no Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM) e na Previdência Social são obrigatórias para todos os tipos de empresas.

Se sua empresa exercer atividade industrial, comercial ou serviço de transporte interestadual e intermunicipal ou de comunicação, cadastre-a na Secretaria Estadual da Fazenda. Todos os prestadores de demais serviços devem registrar-se na Secretaria Municipal de Finanças.

Por fim, faça o registro no Sindicato ou Associação da categoria e, quando for o caso, no Conselho de Classe.

O Alvará é o documento expedido pela prefeitura que autoriza o uso do local para fins comerciais. Para construções maiores e instalações mais complexas como clínicas e boates, por exemplo, costumam ser necessários pareceres técnicos oficiais sobre condições de higiene, segurança e acessibilidade, entre outras exigências legais do município.

#### Verifique a necessidade da Licença Ambiental

Qualquer empreendimento que exerça atividade potencialmente poluidora ou danosa ao meio ambiente precisa de Licença Ambiental. Isso vale para empresas instaladas em locais protegidos pela legislação ou que necessitem de perfuração de poço, estação de tratamento de água, esgoto ou abate de árvores. Essa licença é concedida por órgãos municipais ou estaduais, como secretarias do meio ambiente.

Procure a ajuda de um advogado ou de um contador para elaboração do Contrato Social.

### **3.9 CNAE**

CNAE significa Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Trata-se de um código utilizado para identificar quais são as atividades econômicas exercidas por uma empresa. De acordo com o governo federal, a CNAE “é o instrumento de padronização nacional por meio dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da Administração Tributária do país”. A lista de códigos da CNAE é bastante extensa e seu código é formado pela combinação de sete números, que são a junção das seções, divisões, grupos, classes e subclasses. Mas saber o que é CNAE envolve entender também o objetivo da obtenção desse código, ou seja, para que ele serve e porque é tão importante escolher o certo na hora de abrir empresa.

É muito comum que empresários precisem, ao longo da trajetória de vida da empresa, modificar a principal atividade econômica do empreendimento ou incluir outras, secundárias. Para isso, é preciso alterar o cadastro na Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE).

A CNAE é importante para que as empresas paguem os impostos que devem pagar, ou seja, contribui para que o enquadramento tributário de um negócio seja adequado para a atividade econômica da empresa.

É essencial escolher códigos CNAE que correspondam às atividades que uma empresa realiza. Optar pela CNAE com o único objetivo de pagar menos impostos pode acarretar problemas sérios com os órgãos de fiscalização, que podem entender a medida como tentativa de sonegação ou fraude fiscal.

#### **3.9.1 Enquadramento Jurídico**

São informações básicas sobre as características das empresas pela forma jurídica, para você que busca conhecer e compreender de forma simples o que é cada uma.

**Autônomo:** É o profissional liberal que não caracterize atividade própria de empresário. Segundo o código civil, os autônomos são profissionais que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores. Como exemplo, podemos citar as atividades próprias de médicos, dentistas, advogados, engenheiros, arquitetos, contabilistas etc.

MEI: MEI é a sigla para Microempreendedor Individual. Trata-se de um modelo empresarial simplificado, instituído pela Lei Complementar nº128, de 19 de dezembro de 2008, com o propósito de facilitar a formalização das atividades de quem trabalha de maneira autônoma.

Empresário Individual: É todo aquele profissional que exerce atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços (indústria, comércio ou serviços não especializados, atuação individual, sem sócios – artigo 966 do Código Civil). Ou seja, a exploração de uma atividade comercial, indústria ou de prestadores de serviços, que não dependa de profissional legalmente habilitado, por uma única pessoa (sem sócio) caracteriza o EMPRESÁRIO.

Sociedade Empresária: Duas ou mais pessoas que exercem juntas, atividade própria de empresário (indústria, comércio, ou serviços não especializados, com dois ou mais sócios).

Sociedade Simples: É a reunião de duas ou mais pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário. Portanto, duas ou mais pessoas que exercem juntas, a prestação de serviços especializados, desde que não caracterize atividade própria de empresário.

A Sociedade Limitada (LTDA): É caracterizada pela união de dois ou mais sócios, com a finalidade de explorar atividades econômicas de produção, circulação de bens ou serviços. A sua principal característica é a responsabilidade limitada dos sócios pelas dívidas adquiridas pela pessoa jurídica.

### **3.9.2 Contrato Social**

O Contrato Social é a certidão de nascimento da empresa. Nele que irão constar todos os dados básicos do negócio, como: quem são os sócios, qual o endereço da sede, quais os deveres de cada sócio com o empreendimento e qual o ramo de atuação, entre várias outras coisas. Toda empresa no Brasil necessita de um contrato social para poder operar e se registrar nos órgãos públicos. Ele será utilizado também para participar de licitações do governo e realizar a abertura da sua conta bancária.

Importante também que o contrato define quem são os sócios e, por isso, os responsáveis legais da empresa. No caso de um processo trabalhista por exemplo, são os nomes que constam no contrato social que responderão em juízo pela empresa.

Dentre as principais informações, é importante que conter pelo menos as seguintes informações de cada sócio:

- Nome completo;
- Endereço residencial;
- Estado civil;
- Nacionalidade;
- Profissão;
- RG;
- CPF.

O contrato social tem variações de formato, dependendo da natureza jurídica da empresa. É que cada tipo de empresa tem uma versão do contrato social.

#### Contrato Social da Sociedade Limitada – LTDA

Na verdade, contrato social é o nome da certidão de nascimento de uma sociedade limitada. Ele leva em consideração as regras deste regime, podendo ser alterado, se necessário. Isso é importante caso a sua empresa esteja definindo as atividades ainda ou precise de constante atualização do ramo de atuação.

Parte superior do formulário

Parte inferior do formulário

#### Contrato Social do EI – Empresário Individual

O contrato social do Empresário Individual chama-se Requerimento de Empresário, e nada mais é do que um formulário estabelecido pelo Governo Federal, para ser utilizado como um substituto do Contrato Social nas empresas que forem abertas na modalidade de Empresário Individual. O Requerimento tem uma desvantagem, não podendo ser alterado – nada de cláusulas extras e alterações. É um formato mais recomendado para empresas que possuem uma atividade já estabelecida no mercado, sem previsões de mudanças a médio prazo pelo menos.

## Contrato Social para EIRELI

Já o contrato social para empresas EIRELI chama-se Ato Constitutivo e serve aos mesmos propósitos dos já citados Contrato Social e Requerimento de Empresário. Neste documento será possível incluir cláusulas extras e adequá-lo para o melhor uso da empresa. A sua diferença em relação ao contrato social está nas cláusulas padrões, que são alteradas para se adequar a legislação da EIRELI.

**3.9.3 Razão Social:** Work GT LTDA

**3.9.4 Nome Fantasia:** Work GT

**3.9.5 CNAE:** 7020-4/00 - Consultoria administrativa – (A consultoria na administração de empresas, por exemplo, compreende serviços como assessoria, orientação e assistência operacional para a gestão do negócio prestados a empresas e a outras organizações, planejamento, organização, reengenharia e outras).

**3.9.6 Enquadramento Jurídico:** Sociedade Limitada (LTDA) – (A Sociedade Limitada (LTDA) é caracterizada pela união de dois ou mais sócios, com a finalidade de explorar atividades econômicas de produção, circulação de bens ou serviços. A sua principal característica é a responsabilidade limitada dos sócios pelas dívidas adquiridas pela pessoa jurídica.

Ou seja, as cobranças ficam limitadas ao capital social da empresa, não afetando o patrimônio pessoal dos sócios. No entanto, caso sejam adquiridas dívidas civis, trabalhistas ou tributárias, elas podem ter repercussão na pessoa física também).

**3.9.7 Endereço:** Av. José Caballero, 65 - Vila Bastos, Santo André - SP, 09040-250











# REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

## CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

NÚMERO DE INSCRIÇÃO <b>22.232.721/0001-60</b> <b>MATRIZ</b>	<b>COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL</b>	DATA DE ABERTURA <b>15/12/2022</b>
---	---	---------------------------------------

NOME EMPRESARIAL <b>WORK GT LTDA</b>
---

TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) <b>WORK GT</b>	PORTE <b>LTDA</b>
--	----------------------

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL <b>7020-4/00 - Consultoria administrativa</b>
--

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS <b>Não informada</b>
--

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA <b>206-2 Sociedade Empresária Limitada</b>
---

LOGRADOURO <b>AV. JOSÉ CABELLERO</b>	NÚMERO <b>65</b>	COMPLEMENTO <b>*****</b>
---	---------------------	-----------------------------

CEP <b>09.040-250</b>	BAIRRO/DISTRITO <b>VILA BASTOS</b>	MUNICÍPIO <b>SANTO ANDRE</b>	UF <b>SP</b>
--------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	-----------------

ENDEREÇO ELETRÔNICO <b>acessoriagaodaodeterceiros@workgt.com.br</b>	TELEFONE <b>(11) 2658-7890</b>
--	-----------------------------------

ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) <b>*****</b>
---

SITUAÇÃO CADASTRAL <b>ATIVA</b>	DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL <b>15/12/2022</b>
------------------------------------	---

MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL
------------------------------

SITUAÇÃO ESPECIAL <b>*****</b>	DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL <b>*****</b>
-----------------------------------	---

**CONTRATO SOCIAL DE SOCIEDADE LIMITADA (UM OU MAIS SÓCIOS)**

WORK GT LTDA.

**Ana Clara Soares da Silva**, brasileira, solteira, Recrutadora, Identidade n.º 50.100.523-0, CPF 499.681.458-00, residente na Rua Cambuci, 550, Vila Sacoma Cabral, Santo Amaro - SP, natural de Santo André (SP);

**Evelin Silva da Sena Roberto**, brasileira, solteira, Contadora, Identidade n.º 55.089.025-0, CPF 473.904.528-00, residente na Rua Casa fina, 341, Jardim Alzira Franco, São Paulo - SP, natural de Santo André (SP);

**Gabriela Beatriz Marinho**, brasileira, solteira, Segurança do trabalho, Identidade n.º 55.107.094-0, CPF 498.080.968-00, residente na Rua Argentina, 983, Jardim do Estádio, Santo Amazonas - SP, natural de Santo André (SP);

**Michael Jônatas Nascimento da Silva**, brasileiro, solteiro, Administrador, Identidade n.º 55.992.709-0, CPF 002.348.098-00, residente na Rua Gilvan Ferreira de Soares, 367, Condomínio Maracanã, Santo André - SP, natural de Mauá (SP);

**Nicolle Harumy Oliveira Machado**, brasileira, solteira, Gerente de RH, Identidade n.º 30.004.743-0, 346.001.868-00, residente na Avenida Fabio Eduardo Ramos Esquivel, 2900, Canhema, Diadema - SP, natural de Diadema (SP), resolvem por esse instrumento particular de contrato, constituir uma sociedade simples limitada, mediante as seguintes cláusulas:

DO NOME EMPRESARIAL (ART. 997, II, DO CC)

**Cláusula Primeira** - A sociedade adotará o seguinte nome empresarial: Work GT LTDA.

DA SEDE (ART. 997, II, DO CC)

**Cláusula Segunda** - A sociedade terá sua sede no seguinte endereço: Av. José Caballero, 65 - Vila Bastos, Santo André - SP, 09040-250.

DO OBJETO SOCIAL (ART. 997, II, DO CC)

**Cláusula Terceira** - A sociedade terá por objeto o exercício das seguintes atividades econômicas: Consultoria administrativa.

A consultoria na administração de empresas, compreende serviços como assessoria, orientação e assistência operacional para a gestão do negócio prestados a empresas e a outras organizações, planejamento, organização, reengenharia e outras.

**Parágrafo único.** Em estabelecimento eleito como Sede (Matriz) será(ão) exercida(s) a(s) atividade(s) de Consultoria administrativa, conforme o objeto da empresa de forma parcial ou integral.

DO INÍCIO DAS ATIVIDADES E DO PRAZO (ART. 53, III, F, DO DECRETO Nº 1.800, DE 1996)

**Cláusula Quarta** - A sociedade iniciará suas atividades a partir de 15/08/2022 e seu prazo de duração indeterminado.

DO CAPITAL SOCIAL (ART. 997, III E IV E ARTS. 1.052 E 1.055 DO CC)

**Cláusula Quinta** - O capital será de R\$25.000,00 divididos em 5.000,00 cotas, no valor nominal de 5.000 cada uma, formando R\$25.000,00 em moeda corrente do País.

a) Imóvel situado no Av. José Caballero, 65 - Vila Bastos, Santo André - SP, 09040-250 pelo valor contábil de R\$2.980 mensal.

**Parágrafo único.** O capital encontra-se subscrito e integralizado pelos sócios da seguinte forma:

SÓCIO	Nº de Quotas	Valor	Percentual
Nome: <b>Ana Clara Soares da Silva</b>	5.000	R\$5.000,00	20%
Nome: <b>Evelin Silva da Sena Roberto</b>	5.000	R\$5.000,00	20%
Nome: <b>Gabriela Beatriz Marinho</b>	5.000	R\$5.000,00	20%
Nome: <b>Michael Jônatas Nascimento da Silva</b>	5.000	R\$5.000,00	20%
Nome: <b>Nicolle Harumy Oliveira Machado</b>	5.000	R\$5.000,00	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25.000</b>	<b>R\$25.000,00</b>	<b>100%</b>

DA ADMINISTRAÇÃO (ARTS. 997, VI; 1.013; 1.015; 1.064 DO CC)

**Cláusula Sexta** - A administração da sociedade será exercida pelo(s) sócio(s) Ana Clara Soares da Silva, Evelin Silva da Sena Roberto, Gabriela Beatiz Marinho, Michael Jônatas Nascimento da Silva e Nicolle Harumy Oliveira Machado, que representará(ão) legalmente a sociedade e poderá(ão) praticar todo e qualquer ato de gestão pertinente ao objeto social.

**Parágrafo único.** Não constituindo o objeto social, a alienação ou a oneração de bens imóveis depende de autorização da maioria.

#### DO BALANÇO PATRIMONIAL (ART. 1.065 DO CC)

**Cláusula Sétima** - Ao término de cada exercício, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo ao(s) sócio(s), os lucros ou perdas apuradas na proporção de suas quotas.

#### **DA DECLARAÇÃO DE DESIMPEDIMENTO DE ADMINISTRADOR (ART. 1.011, § 1º, DO CC E ART. 37, II, DA LEI Nº 8.934, DE 1994**

**Cláusula Oitava** - O(s) administrador(es) da empresa declara(m), sob as penas da lei, que não está(ão) impedido(s) de exercer a administração da empresa, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

#### DA DECLARAÇÃO DE NÃO PARTICIPAÇÃO EM OUTRA ESC, SE FOR O CASO (ART. 2º, § 4º, DA LC Nº 167, DE 2019)

**Cláusula**- O(s) sócio(s) declara(m), sob as penas da lei, que não participa(m) de outra Empresa Simples de Crédito - ESC, mesmo que seja sob a forma de empresário individual ou empresa individual de responsabilidade limitada - EIRELI.

#### DO PRÓ-LABORE

**Cláusula** - Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de pro labore para o(s) sócio(s) administrador(es), observadas as disposições regulamentares pertinentes.

#### DA EXCLUSÃO EXTRAJUDICIAL DE SÓCIO MINORITÁRIO POR JUSTA CAUSA (ART. 1.085 DO CC)

**Cláusula** - O sócio poderá ser excluído extrajudicialmente, quando a maioria dos sócios, representativa de mais da metade do capital social, entender que ele está pondo em risco a continuidade da empresa, em virtude de atos de inegável gravidade, mediante alteração do contrato social.

**Parágrafo único.** A exclusão somente poderá ser determinada em reunião ou assembleia especialmente convocada para esse fim, ciente o acusado em tempo hábil para permitir seu comparecimento e o exercício do direito de defesa.

#### DA REGÊNCIA SUPLETIVA (ART. 1.053, PARÁGRAFO ÚNICO, CC)

**Cláusula** - Por este ato determina-se a regência supletiva da sociedade pelo regramento da

sociedade anônima, conforme dispõe o parágrafo único do art. 1.053 do Código Civil.

#### DO CONSELHO FISCAL (ART. 1.066 DO CC)

Cláusula - A sociedade terá um conselho fiscal composto por cinco membros e igual número de suplentes, eleitos na assembleia anual dos sócios.

**Parágrafo Primeiro.** É assegurado aos sócios minoritários, que representarem pelo menos um quinto do capital social, o direito de eleger, separadamente, um dos membros do conselho fiscal e o respectivo suplente.

**Parágrafo Segundo.** A mesma assembleia que eleger o conselho fiscal fixará sua remuneração.

#### DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS

**Cláusula** - A sociedade poderá levantar balanços intermediários ou intercalares e distribuir os lucros evidenciados nos mesmos.

#### DO FORO/CLÁUSULA ARBITRAL

**Cláusula Nona** - A(s) parte(s) eleger(m) o foro da sede Santo André para dirimir quaisquer dúvidas decorrentes do presente instrumento contratual, bem como para o exercício e cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que possa ser.

Santo André, 15/12/2022.

ASSINATURA(S)

\_\_\_\_\_  
ANA CLARA SOARES DA SILVA

\_\_\_\_\_  
GABRIELA BEATRIZ MARINHO

\_\_\_\_\_  
EVELIN SILVA DA SENA ROBERTO

\_\_\_\_\_  
MICHAEL JÔNATAS NASCIMENTO DA SILVA

\_\_\_\_\_  
NICOLLE HARUMY OLIVEIRA MACHADO

TESTEMUNHA(S)

\_\_\_\_\_  
NÍCOLAS SOARES DOS SANTOS BATISTA

\_\_\_\_\_  
RECEBA VICTÓRIA DA SILVA LEITE

SILVANA APARECIDA DOS SANTOS BATISTA

FRANCIELY SILVA DOS SANTOS

(art. 36, Decreto nº 1.800, de 1996)

Visto: \_\_\_\_\_ (OAB/UF XXX)

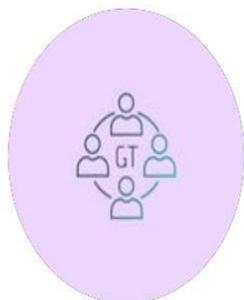
## 4. MARKETING

### 4.1 LOGOTIPO: WORK GT



## 4.2 INSTAGRAM: WORKGT

**workgt** ▾



**4**

Publicações S

**Consultoria Gestão de Terceiros**

Consultoria especializada na Ges

☎ 3456-7890

✉ [acessoriaGESTAODETERCEIROS@](mailto:acessoriaGESTAODETERCEIROS@)

Trabalho TCC

Editar per

workgt

Enviar mensagem



4 publicações 22 seguidores 22 seguindo

Consultoria Gestão de Terceiros

Consultoria especializada na Gestão de terceiros

☎ 3456-7890

✉ [aconsoriagestaodeterceiros@workgt.com](mailto:aconsoriagestaodeterceiros@workgt.com)

Trabalho TCC

Seguido(a) por [elba\\_nascimento\\_83](#) e [beatrizmiran98](#)



Sobre nós

PUBLICAÇÕES

MARCADOS

RISCOS DE IMAGEM:  
SAIBA COMO A GESTÃO  
DE TERCEIROS PODE  
REDUZÍ-LOS



leia mais

CONTRATAÇÃO  
DE TERCEIROS:

O que fazer para mitigar  
os riscos antes e após a  
admissão

leia mais

A IMPORTÂNCIA  
DA GESTÃO DE  
TERCEIROS NA  
GESTÃO DE RISCOS  
TRABALHISTAS

leia mais



### 4.3 FACEBOOK: WORK GT



**Work GT** ✓

📍 **Página** Centro empresarial

★ **Ser** classificação ainda (0 avaliações)

— Veruas informações da seção Sobre



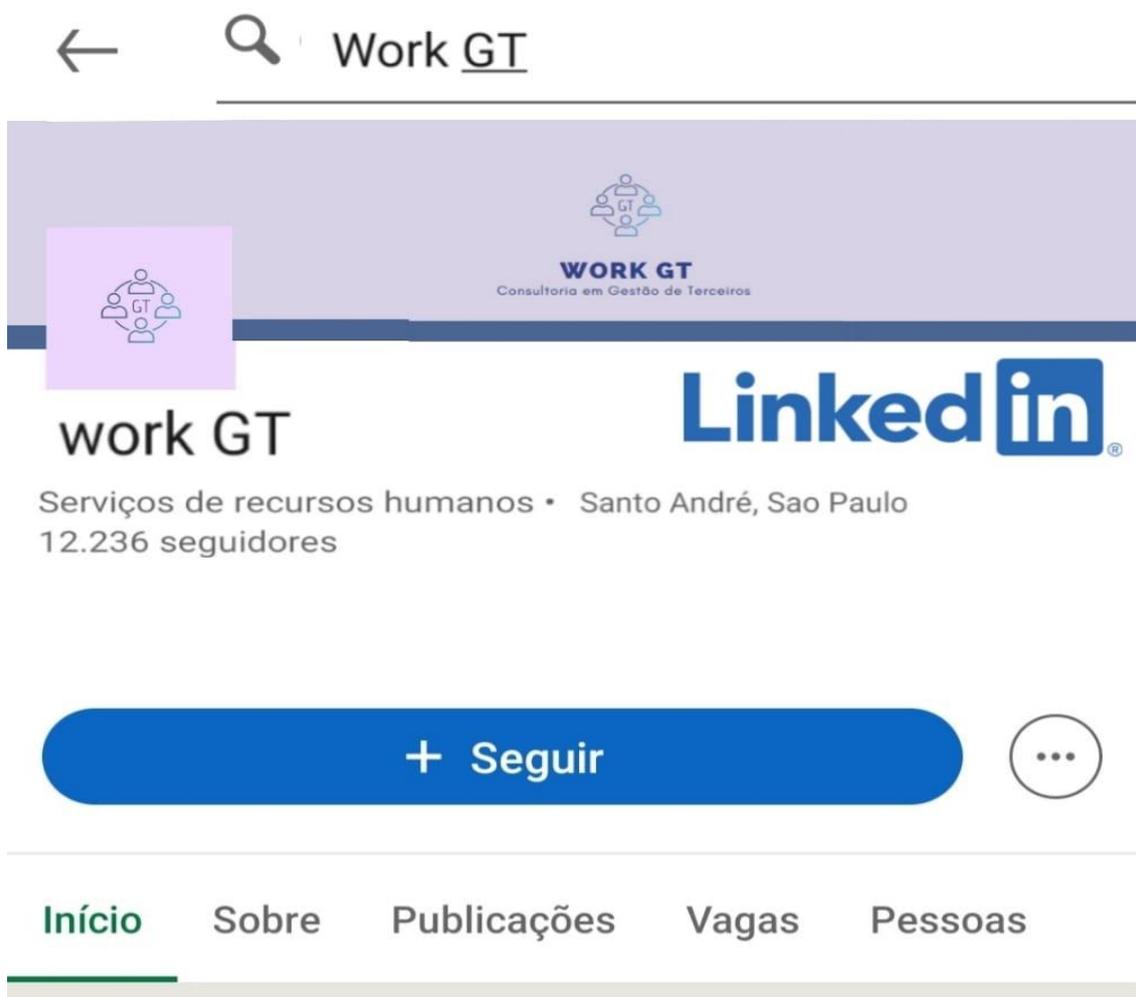
Curtiu



Mensagem



#### 4.4 LINKEDIN CORPORATION: WORK GT



The screenshot shows the LinkedIn profile page for 'work GT'. At the top, there is a search bar with a magnifying glass icon and the text 'Work GT'. Below the search bar is a purple header banner with the 'work GT' logo on the left and the company name 'WORK GT' with the tagline 'Consultoria em Gestão de Terceiros' in the center. The LinkedIn logo is prominently displayed on the right side of the banner. Below the banner, the company name 'work GT' is written in a large, bold font. Underneath the name, the company's location is listed as 'Serviços de recursos humanos • Santo André, Sao Paulo' and the number of followers is '12.236 seguidores'. A blue button with a white plus sign and the text '+ Seguir' is positioned below the company information. To the right of this button is a circular icon containing three dots. At the bottom of the page, there is a navigation menu with five items: 'Início', 'Sobre', 'Publicações', 'Vagas', and 'Pessoas'. The 'Início' item is highlighted with a green underline.

### Sobre

A work GT é uma consultoria de gestão de terceiros, focado na área de recursos humanos. Com sua sede localizada em Santo André na região ABC de SP. A empresa tem como missão fornecer ferramentas para que os processos de contratação possam ser padronizados, garantindo a aplicação das exigências de cada contrato e ainda reduzindo o trabalho manual do gestor de contratos e RHs das empresas.

## 4.5 CARTÃO DE VISITA

**WORK GT**  
CONSULTORIA



@workgt 

(11) 98256-2480 

www.workgt.com.br 

acessoriaGESTAOdeTerceiros@workgt.com.br 

Av. José Caballero, 65 - Vila Bastos, Santo André 



**WORK GT**

Consultoria em Gestão de Terceiros

## 4.6 CRACHÁS DOS SÓCIOS



**ANA SOARES**  
Recrutadora

**WORK GT**  
Cód 210601

**CONTATO**  
(11) 2658-7890 | ( (11) 98256-2480

**ENDEREÇO**  
Av. José Caballero, 65  
Vila Bastos, Santo André, SP

Este crachá é de uso pessoal e intransferível. É obrigatório o uso durante a permanência na empresa. Em caso de perda ou extravio, comunique imediatamente a recepção.



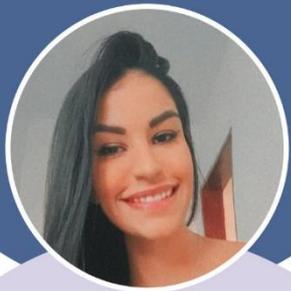
**EVELIN SILVA**  
Contadora

**WORK GT**  
Cód 240601

**CONTATO**  
(11) 2658-7890 | ( (11) 98256-2480

**ENDEREÇO**  
Av. José Caballero, 65  
Vila Bastos, Santo André, SP

Este crachá é de uso pessoal e intransferível. É obrigatório o uso durante a permanência na empresa. Em caso de perda ou extravio, comunique imediatamente a recepção.



## **GABRIELA MARINHO**

Segurança do Trabalho

**WORK GT**

Cód 220601

### **CONTATO**

(11) 2658-7890 | (11) 98256-2480

### **ENDEREÇO**

Av. José Caballero, 65  
Vila Bastos, Santo André, SP

Este crachá é de uso pessoal e intransferível. É obrigatório o uso durante a permanência na empresa. Em caso de perda ou extravio, comunique imediatamente a recepção.



## **MICHAEL JÔNATAS**

Administrador

**WORK GT**

Cód 230601

### **CONTATO**

(11) 2658-7890 | (11) 98256-2480

### **ENDEREÇO**

Av. José Caballero, 65  
Vila Bastos, Santo André, SP

Este crachá é de uso pessoal e intransferível. É obrigatório o uso durante a permanência na empresa. Em caso de perda ou extravio, comunique imediatamente a recepção.



## **NICOLLE OLIVEIRA**

Gerente de RH

**WORK GT**  
Cód 250601

### **CONTATO**

(11) 2658-7890 | (11) 98256-2480

### **ENDEREÇO**

Av. José Caballero, 65  
Vila Bastos, Santo André, SP

Este crachá é de uso pessoal e intransferível. É obrigatório o uso durante a permanência na empresa. Em caso de perda ou extravio, comunique imediatamente a recepção.

## **4.7 HISTÓRIA DO MARKETING**

Segundo o American Marketing Association (AMA), essa é a definição:

“Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”

Essa definição mostra que o universo do marketing é amplo e abrange não só o ato de vender um produto ou serviço, mas tudo que diz respeito a pesquisa, planejamento e posicionamento no mercado. Pode-se dizer que o marketing é como uma balança entre o desejo dos consumidores e os objetivos da empresa.

### **Os 4 Ps do Marketing**

Criado pelo professor Jerome McCarthy e difundido por Philip Kotler, o conceito dos 4Ps é conhecido também como o mix de marketing e representa os 4 pilares básicos de qualquer estratégia de marketing.

Os 4 Ps do marketing são:

- Produto
- Preço
- Praça
- Promoção

#### **4.7.1 Produto**

Neste caso, o conceito de produto engloba tudo aquilo que a empresa oferece aos clientes, como forma, design, embalagem, qualidade, garantia, assistência técnica, serviços etc.

Nesse processo, ações como pesquisa de mercado são fundamentais para entender a expectativa dos possíveis públicos-alvo, e tentar entender quais atributos são ignorados pela concorrência.

#### **4.7.2 Preço**

Preço é a estratégia traçada para decidir o posicionamento e a proposta de valor oferecida pelo produto. É a maneira com a qual o produto ou serviço estará

posicionado na mente do consumidor. É o mercado que define o preço, mas é o cliente que define o quanto está disposto a pagar, e esta é uma das frentes nas quais as empresas precisam atuar.

Mais do que calcular os gastos no processo de produção e venda, é preciso levar em consideração o valor agregado que seu produto tem para além dos benefícios mensuráveis. Tudo isso deve ser pensado no quão atrativo será para o consumidor. Em resumo: marcas que geram mais valor agregado para o cliente têm mais chances de serem escolhidas, mesmo que seu preço seja mais alto que o da concorrência.

#### **4.7.3 Praça**

Também chamado de distribuição, é o modo como o produto e/ou serviço são distribuídos no mercado e como o cliente chega até ele, seja por ponto de venda, canais de distribuição, sites etc. Nesse 'P', mais do que os canais de distribuição, também é preciso pensar na logística, como tornar o produto visível no mercado etc.

#### **4.7.4 Promoção**

É a maneira de divulgação do produto. Não se trata apenas dos canais de comunicação, mas também da comunicação e linguagem que será usada para atingir o público-alvo. Ou seja, como você vai tornar sua marca conhecida e fazer com que seu produto atenda às necessidades e desejos do seu público.

Marketing é a ciência e arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades e os desejos de um mercado consumidor a partir da oferta de produtos ou serviços que despertem o interesse do público. Assim, o Marketing consegue gerar valor para os clientes e lucro para as empresas. Ao conceito de marketing, um dos teóricos mais renomados da área, o norte-americano Philip Kotler, diz que: "Marketing é a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um público-alvo com rentabilidade.".

#### **4.7.5 Conceito de marketing**

Segundo Kotler e Keller (2006) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo definido de uma maneira

simplista pelo autor, como uma forma de suprir necessidades lucrativamente. Neste sentido, Casas (2007, p.15) menciona que:

“Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade” (CASAS, 2007 p.15).

Para Peter (2000, p.4) o “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. Desta forma é possível identificar que o marketing tem uma função importante na venda de produtos ou serviços para a organização. Armstrong (2007) faz inferência em sua obra, apontando que o marketing tem a função nos negócios de lidar com os clientes. Tendo ainda como principais objetivos atrair novos clientes, prometendo-lhes valor agregado superior ao concorrente, mantendo e cultivando clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação.

De acordo com McKenna, Drucker, Blackwell, entre outras pessoas com destaque na área, marketing é uma atividade que deve ser praticada desde o recepcionista à gerência sênior. O marketing é uma expressão do caráter da empresa, é de responsabilidade da empresa, como um todo. McKenna também comenta que o verdadeiro objetivo do marketing é ganhar o mercado, não apenas fazer ou para vender produtos.

Peter Drucker diz que o marketing é a única função e somente essa, a função da empresa. Ele também diz que o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. Marketing deve compreender tão bem as necessidades do cliente, que o produto, ou serviço, se ajusta às necessidades do cliente e se vende por si mesmo.

#### **4.7.6 Análise da pesquisa de marketing**

A análise da pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa”. (KOTLER, KELLER, 2006)

Através das informações coletadas pelas empresas, pode-se gerenciar os problemas encontrados na pesquisa transformando os dados encontrados em oportunidades para a empresa. A pesquisa de marketing faz parte do sistema de informação da empresa e visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos na solução de problemas. Frequentemente os profissionais de marketing encomendam pesquisas para identificar problemas ou oportunidades através de pesquisas de mercado, teste de preferência de produto, satisfação de clientes, previsão de vendas ou para avaliar uma propaganda.

As investigações são de suma importância para as organizações, neste sentido por meio de pesquisas são determinados quais caminhos a empresa deve seguir, focando seu produto no cliente/mercado.

O profissional de marketing avalia as necessidades através das informações coletadas sobre os clientes, concorrentes e outras forças de mercado. Com o grande volume de concorrentes hoje existentes no mercado, torna-se cada vez mais necessário a elaboração de uma pesquisa de marketing. Kotler, Keller (2006), classificam a pesquisa de marketing em dois tipos: (1) Para identificar problemas e (2) para solução de problemas. A pesquisa para identificar problemas serve para a averiguação de problemas que não estão expostos e que poderão surgir futuramente e a pesquisa para solução dos problemas será usada para resolver os problemas encontrados da pesquisa anterior. Qualquer uma das pesquisas são importantes para as empresas, pois através dos resultados obtidos, elas podem estudar a melhor estratégia para poder alcançar seus objetivos. A pesquisa de marketing é a entrada de informações para a tomada de decisões, porém, apenas realizar a pesquisa não garante o sucesso, mas sim o uso correto da pesquisa que leva a empresa a conquistas.

#### **4.7.7 Metodologia do marketing**

A metodologia de Marketing é o que vai estruturar uma ação quaisquer em prol das campanhas que a empresa deseja colocar na prática. Ela envolve desde o planejamento até a mensuração de resultados, e suas particularidades, a depender da abordagem escolhida.

Uma das mais reconhecidas no mercado hoje é o Inbound Marketing. Muitas companhias apostam na contratação de uma agência especializada para potencializar os efeitos desse investimento — e este conteúdo a apresentar a INGAGE, sua metodologia e porque faz toda a diferença contar com essa parceria na estruturação do Marketing de seu negócio.

A importância de estar atento à metodologia de marketing da sua agência parceira.

É fato que existem inúmeras estratégias de marketing que realmente funcionam — mas não é porque os resultados foram comprovados com elas que sua percepção os mesmos benefícios. É por essa razão que contrata uma agência parceira faz a diferença no alcance desse objetivo.

Uma agência de excelência tem em seu tempo especialistas para cada uma das etapas, com foco em dar visibilidade à seu caso aumentar o tráfego, converter leads e muito mais — o que é o que é o visibilidade da INGAGE. Conhecer a metodologia de Marketing empresa é essencial, sobretudo para ter garantia de que seu investimento terá retornos.

Quando a agência deixa evidente sua metodologia e os passos há maior para alcançar as metas propostas, transparece a parceria. Por outro lado, há maior controle sobre as estratégias, para corrigir possíveis falhas com antecedência e mensurar os retornos de perto.

De fato, conheça a metodologia de Marketing da sua agência parceira é o primeiro passo ao sucesso do seu negócio. E trabalhar com o Inbound se mostra uma estratégia essencial para o alcance de resultados diferenciados no meio online e na área também de clientes.

#### **4.8 Logotipo**

Nossa empresa terá uma abordagem humanizada, buscando passar uma imagem pacífica e organizada para nossos clientes. Com isso em mente, escolhemos tons de lilás e azul para nossa comunicação de marketing,

O significado da cor lilás é a purificação mental e física, além disso, a tonalidade também simboliza respeito, dignidade, sinceridade e espiritualidade. A cor lilás é ideal

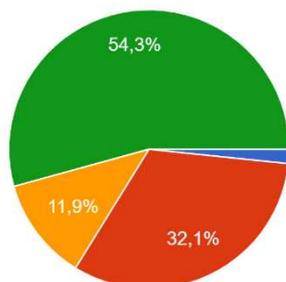
para criar uma atmosfera serena. Já o azul, a cor do céu, transmite serenidade e tranquilidade. A harmonia e paz contida na cor, permite a sensação de segurança em um ambiente, estimulando o lado mais racional.

Nossa logo simboliza nossa crença na união e na comunicação que o profissional de Recursos Humanos precisa ter com todos ao seu redor para obter sucesso e respeito.

## 4.9 ABAIXO NOSSA PESQUISA DE CAMPO ENVOLVENDO 302 PESSOAS, SOBRE O TEMA GESTÃO DE TERCEIROS

### Idade

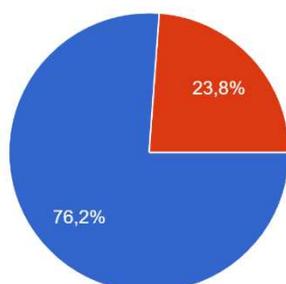
302 respostas



- Entre 15 a 17 anos
- Entre 18 a 25 anos
- Entre 26 a 30 anos
- Acima de 30 anos

### Sexo

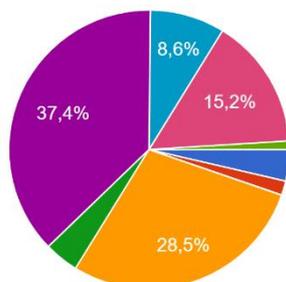
302 respostas



- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

### Grau de Escolaridade

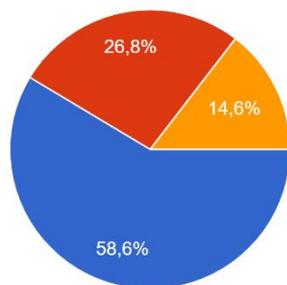
302 respostas



- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Médio Completo ou Cursando
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior Completo ou Cursando
- Ensino Superior Incompleto
- Pós Graduação Completa ou Cursando
- Pós Graduação Incompleta

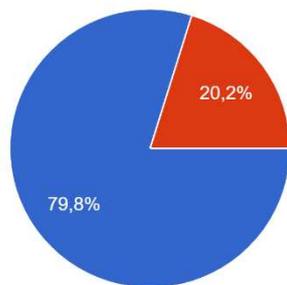
### Região que reside

302 respostas



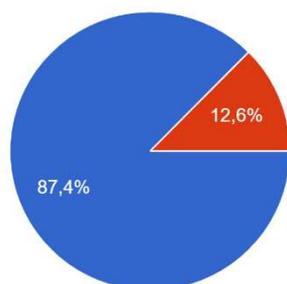
### Você sabe o que é Gestão de Terceiros?

302 respostas



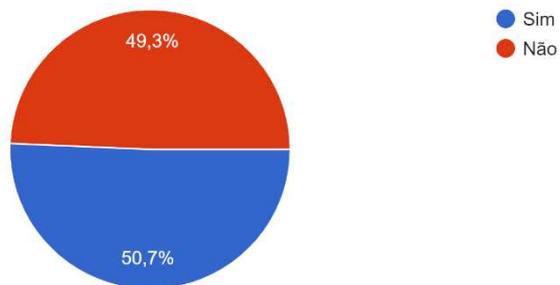
### Você sabe o que é trabalhar como um colaborador terceirizado?

302 respostas



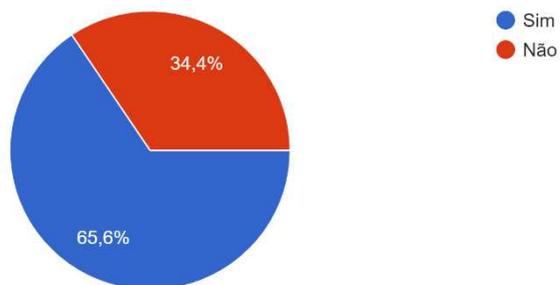
Você já trabalhou como terceiro em alguma empresa?

302 respostas



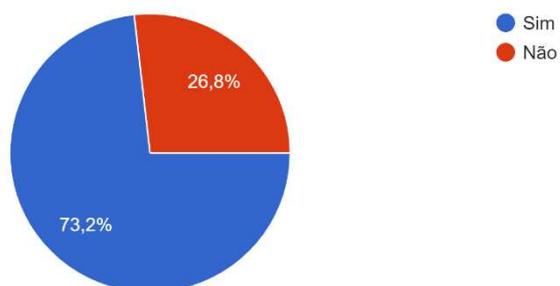
Você trabalharia como um colaborador terceirizado?

302 respostas



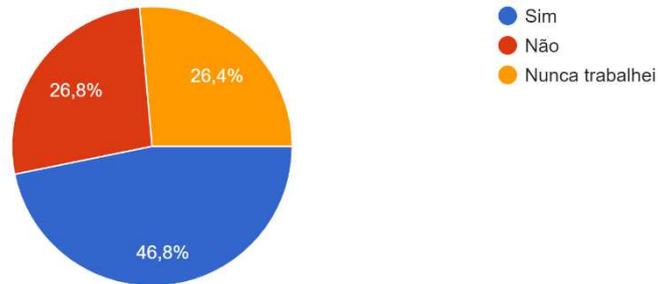
Você sabe qual é o objetivo da terceirização de empresas e colaboradores?

302 respostas



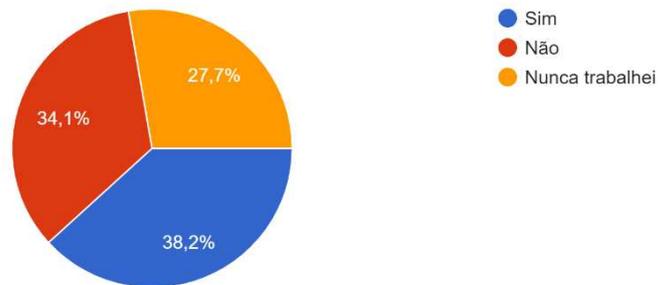
A Gestão de Terceiros da empresa era organizada?

265 respostas



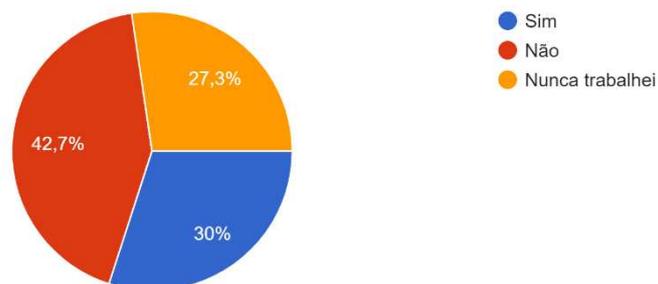
Você sentiu diferença de tratamento por ser terceirizado na empresa?

267 respostas



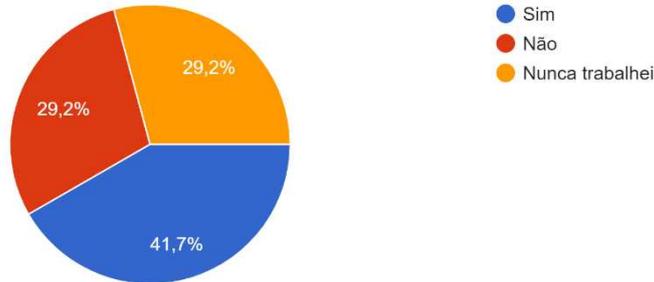
O salário que você recebia condizia com o trabalho que você realizava?

267 respostas



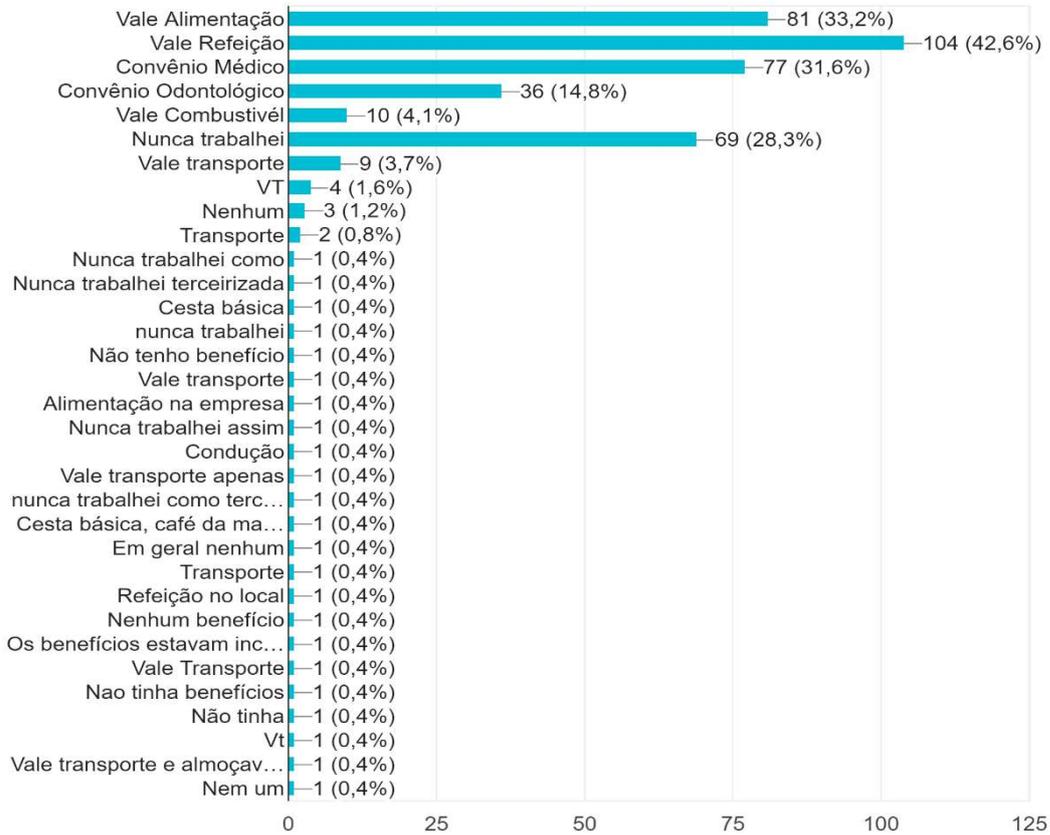
### Você foi contratado para realizar a mesma tarefa de um colaborador interno?

264 respostas



### Quais benefícios você possuía?

244 respostas



## **5. RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 História do Recursos Humanos**

O Recursos Humanos é o setor da empresa responsável por lidar com todo o capital humano. Um profissional de RH pode ser responsável pela organização da companhia, pelos treinamentos, por traçar um plano de carreira, cargos e salários, pelas pesquisas de clima, entre outras inúmeras tarefas. De forma geral, a tarefa mais relevante dos Recursos Humanos é analisar o comportamento organizacional do grupo.

Há muito tempo, a grande hierarquia era atributo das organizações. Essa característica gerava aquilo que se chama de elitismo e impedia que os comandados dessem opinião a respeito do trabalho que desempenhavam. Tendo início na Europa, o movimento em prol da democracia e do humanismo mostrou que isso era a solução para os problemas vividos numa organização autoritária e altamente burocrática.

Depois da Revolução Industrial, houve um grande distanciamento entre os detentores de poder e os subordinados. Todos os problemas gerados após o movimento fizeram com que surgissem os primeiros sindicatos, que denunciavam os abusos ocorridos nas organizações. A partir disso, o RH ampliou suas funções. Além daquelas já observadas, agora possuíam a função de amenizar as pressões feitas pelos sindicatos contra as organizações.

O período entre as duas Guerras Mundiais marcou o início da preocupação com a gestão de pessoas nas organizações, segregada da administração de outros tipos de “recursos” (como materiais, financeiros etc.). As empresas passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do “Departamento de Pessoal” (DP), responsável pelo recrutamento, seleção, remuneração e demissão dos funcionários, fundamentalmente com base nas ideias tayloristas e adquirindo os primeiros departamentos que surgiram das experiências reformistas do período anterior. Mas a partir da divulgação dos experimentos de Hawthorne, no início dos anos 30, o modelo prescritivo dessa atividade se amplia e passa a tratar de questões mais complexas, que envolviam as chamadas “relações humanas”.

No período entre as Guerras Mundiais, em grande parte pela difusão do movimento de Relações Humanas, as empresas começaram a considerar os fatores

psicológicos nas relações profissionais e a necessidade de sua gestão e controle para alcançar eficiência e produtividade (Baron, Dobbin e Jennings, 1986). Na indústria americana, as práticas burocráticas de controle de pessoal eram as mais difundidas no período: análise do cargo, avaliações, testes de seleção e recrutamento.

Este período viu crescer também a sindicalização e as legislações para regular as atividades de trabalho (número de horas trabalhadas, segurança e condições de trabalho, regulamentação do trabalho de menores e crianças). É um período marcado por contradições entre o capital e o trabalho. Discussões sobre a identidade e a função profissional dos administradores de pessoal começam a ser debatidas neste contexto. Em 1937, é fundada nos Estados Unidos, a “Society of Personnel Administration”, com 17 membros do Serviço Público Federal (Baron, Dobbin e Jennings, 1986).

A depressão de 29, que provocou no Brasil a crise do café, acelerou o processo de industrialização em algumas regiões, especialmente no eixo Rio – São Paulo. Nestas indústrias, ainda que existisse algum grau de estruturação nas relações de trabalho e em algumas funções do processo que hoje atribuímos a Recursos Humanos, como recrutamento e remuneração, o modelo adotado, em geral, reproduzia as relações da economia agrícola, essencialmente paternalista e quase escravocrata, com péssimas condições de trabalho, baixa remuneração e quase nenhuma atenção dada a atividades de treinamento e gestão estruturada de pessoas. Apesar disso, nesta época já se começa a observar a necessidade de mão-de-obra mais especializada, e data deste período a criação, em São Paulo, do Liceu de Artes e Ofícios, com o objetivo de treinar e formar pessoas com habilidades específicas demandadas pela indústria emergente.

Até os anos 60, a gestão das organizações se pautara pelas abordagens prescritas pelas escolas clássicas e de relações humanas. Dentro desse contexto de crescimento, de produção e consumo em massa, as organizações crescem em tamanho e em complexidade, se internacionalizam, implantando filiais e subsidiárias em outros países e tornando imprescindíveis a profissionalização da administração de pessoas.

Era entendido como contingente humano em toda as suas dimensões até a década de 70, onde a Administração designou a área para ser responsável por lidar com atividades referentes ao elemento humano. Com o passar dos anos e o avanço

da tecnologia, diversas mudanças ocorreram nesse campo de estudo. Foram implementadas estratégias e técnicas que visam desenvolver o indivíduo inserido dentro de uma organização, independente do cargo.

### **5.1.1 Evolução da área de Recursos Humanos no Brasil**

Com a Revolução Industrial, iniciou-se um processo de profissionalização do mundo corporativo, surgindo áreas como Planejamento, Comunicação e Recursos Humanos.

Para se diferenciarem, as organizações começaram a pensar em áreas que poderiam ajudar no sucesso dos negócios, estratégias bem definidas, comunicação interna em prol de funcionários parceiros, comunicação externa persuasiva e transparente, e principalmente uma área especializada em administrar as carreiras, os cargos, os salários, os benefícios, processos de seleção e organização de organogramas. Mais recentemente, pesquisa de clima, programas de estágio e trainee, informativos: a área de Recursos Humanos.

Reflexão e crítica sobre o universo de Recursos Humanos desde o início da proliferação das empresas no Brasil até os tempos atuais. Esse foi o conteúdo da palestra ministrada em São Paulo pelo especialista Joaquim Patto, consultor da Mercer Human Resource Consulting e profissional com 40 anos de experiência na área.

Patto falou sobre “A Evolução do RH: da década de 30 do século XX até a 1ª década do século XXI” e mostrou o quanto essa área já mudou de perfil – e as consequências dessas mudanças. Em seu primeiro dia de trabalho como selecionador, na Light – nome da empresa estadual de energia elétrica na época -, em agosto de 1965, o especialista recebeu a seguinte orientação de seu chefe: ficar atento à carteira profissional do candidato e ao número de anos que ele tinha permanecido em cada empresa; fazer a entrevista bem de perto, para ver se o candidato não cheirava a pinga e contar uma boa piada para fazê-lo rir e avaliar sua saúde a partir da qualidade de seus dentes.

Desde então, realmente muita coisa mudou nos processos de Recursos Humanos, porém o foco central, administrar pessoas, continua sendo o eterno desafio.

O atual cenário de hiper competição enfrentado por organizações produtoras de bens ou prestadoras de serviços, traz um duplo desafio às suas áreas funcionais: ser um parceiro estratégico do negócio e especialista nos processos típicos da área.

Consolidar o papel de parceiro estratégico implica buscar resultados que reforcem o posicionamento estratégico básico da empresa, com clareza de que os propósitos da área são coerentes com a visão e missão da organização. Já o desenvolvimento de práticas e ferramentas que resultem em maior eficiência em seus processos típicos, é uma necessidade para reduzir custos e maximizar resultados.

Neste sentido, é possível dizer que se espera do desenvolvimento associado às áreas funcionais (marketing, finanças, gestão de pessoas e produção), uma melhor compreensão de seu papel junto à estratégia e melhor delineamento de suas práticas.

O avanço da tecnologia e dos estudos voltados para a administração de empresas trouxeram para o mundo organizacional novas formas de governança e de qualificação dos processos e pessoas, visando o crescimento da instituição de forma geral.

### **5.1.2 Importância da Gestão de terceiros na área de RH**

A gestão de terceiros é essencial para empresas que lidam com prestadores de serviços terceirizados. Trata-se do conjunto de boas práticas e normas que auxiliam no controle e monitoramento de empresas contratadas.

Atualmente, a terceirização é uma necessidade para boa parte das empresas — especialmente após a nova lei que amplia as possibilidades desse tipo de contrato.

No entanto, como qualquer relação comercial, não basta simplesmente pagar mais e esperar pelo melhor.

É necessário realizar um controle efetivo das entregas, bem como um acompanhamento do compliance do prestador em relação às políticas da empresa e às obrigações trabalhistas. A gestão de terceiros é de extrema importância para garantir que os prestadores de serviço façam entregas de qualidade, cumprindo com as metas estabelecidas, mas também sem oferecer riscos. Afinal, a terceirização trata-se de firmar uma parceria estratégica, em que as empresas trabalham para a sua e muitas vezes, dentro de suas instalações.

O que inclui também as próprias prestadoras de serviços, que precisam assegurar total compliance em relação às regras, normas e procedimentos.

Tamanho nível de confiança pode abrir algumas brechas operacionais e estratégicas que, sem os devidos cuidados, podem ocasionar problemas graves. Falamos dos riscos operacionais, reputação, financeiro, segurança de dados e de compliance.

Com a nova legislação, a Lei da Terceirização, aprovada em 2017, as empresas puderam terceirizar atividades-fim (antes disso, apenas atividades-meio eram permitidas, como limpeza ou segurança). Isso trouxe um novo panorama para o mercado de prestadores de serviço, que expandiu como nunca. Em 2022, de acordo com dados do Valor Econômico, o setor atingiu a maior alta em 15 anos, ou seja, o mercado tornou-se mais competitivo, com novas empresas se destacando das tradicionais.

Uma boa gestão de terceiros ajuda as organizações a lidar com esse cenário, não apenas melhorando as práticas de administração dos parceiros contratados, mas também lapidando o processo de escolha.

O gestor de recursos humanos tem um papel importante e estratégico dentro da organização. Todavia, muitas tarefas burocráticas ainda precisam ser realizadas para cumprir com as exigências legais. Entre elas estão a folha de pagamento, o cálculo de férias e o décimo terceiro salário, além do pagamento de impostos.

Um sistema de Gestão de RH tem o papel de automatizar essas demandas e facilitar o dia a dia do profissional desse setor. O colaborador passa a utilizar menos papéis, que tomam muito tempo para serem organizados.

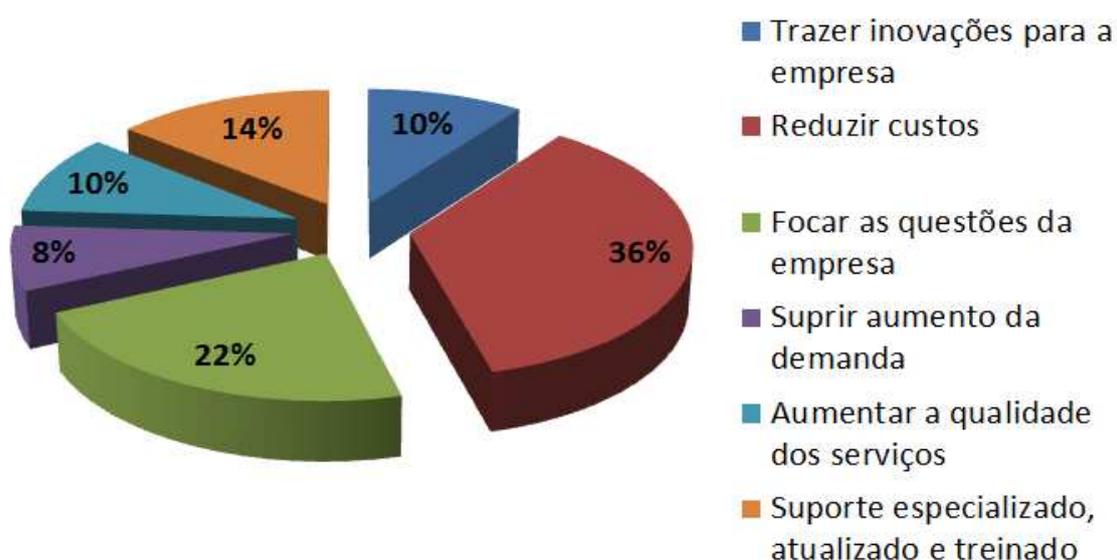
Isso deixa o departamento menos sobrecarregado, diminui a necessidade de contratação de funcionários para a realização de tarefas básicas e permite que o gestor dê mais atenção às situações que requerem planejamento estratégico. O profissional de recursos humanos ganha mais tempo para analisar as informações dos colaboradores e adotar políticas mais eficientes de gestão de pessoas.

O conceito de terceirização segundo Delgado (2003) pode ser compreendido como a relação trilateral que permite a empresa tomadora de serviço descentralizar e intermediar suas atividades meio para empresas fornecedoras, pela utilização de mão

de obra terceirizada, o que pela ótica administrativa pode ser vista como instrumento facilitador para a viabilização da produção global.

A terceirização pode ser definida como uma forma de parceria em que a atividade-fim de uma empresa coincide com a atividade-meio de outra. O crescente número de contratos de prestação de serviços estabelecidos em vários setores da economia pode ser provocado por esta forma de contratação que está sendo motivada pelo mercado, cada vez mais exigente com a qualidade e os custos dos serviços.

Pode ser considerada um instrumento de modernização administrativa, pois a prática da terceirização, quando bem administrada, traz benefícios a todos os envolvidos, diretamente. Este instrumento também passa a ser uma tática de gestão para se elevar o desempenho das empresas e as tornarem mais competitivas.



### 5.1.3 Avaliação De Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que tem por objetivo analisar a performance dos colaboradores. Através da avaliação de desempenho é possível medir e analisar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho é um tipo de análise sistemática da performance do colaborador por meio de parâmetros relacionados ao

seu cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Para ele, toda avaliação é um processo para estimular a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Com o intuito de promover a melhoria contínua da gestão de recursos humanos como um todo dentro de uma organização, é fundamental que líderes e demais gestores estejam atentos às realizações da avaliação de desempenho dos colaboradores. Com essa prática, é possível mapear a atual situação da empresa em relação à performance dos colaboradores em suas diferentes áreas.

O objetivo é descobrir em que pontos é possível melhorar. Dessa forma, impulsionar os resultados individuais e coletivos, promovendo melhorias no clima organizacional da empresa. Esse tipo de prática também pode aumentar o engajamento na organização, pois os colaboradores percebem que seu desempenho é avaliado e mensurado de acordo com suas ações e que seu esforço está sendo reconhecido.

Existem diversas ferramentas e metodologias diferentes que podem ser utilizadas para avaliar um profissional. O ideal é que o gestor de RH defina junto ao time qual faz mais sentido para a realidade da empresa. Dessa forma, o colaborador compreende como ele será avaliado, ou seja, é essencial transparência.

Por meio de uma avaliação de desempenho bem elaborada e executada, é possível identificar quais são os colaboradores mais preparados e quais precisam estar focados em seu desenvolvimento. Assim, é realizada uma gestão de desempenho estratégica, visando a evolução do profissional e da empresa.

Dentre os objetivos da avaliação de desempenho está o fato dela oferecer aos colaboradores a oportunidade de discutir com certa frequência os seus comportamentos, buscando assim o foco na melhoria contínua.

Além disso, ela fornece ao gestor uma visualização estratégica e clara dos pontos fortes e fracos de cada colaborador, mostrando assim o que precisa ser melhorado para que o departamento consiga ter um desempenho ainda melhor.

Outro objetivo da avaliação de desempenho é trazer um histórico de cada colaborador que possa ser usado como base para que sejam definidas as bonificações e reajustes salariais para embasar possíveis desligamentos e até mesmo mudanças de funções.

## **5.1.4 Tipos de avaliação de desempenho**

### **5.1.4.1 Autoavaliação**

Por meio da autoavaliação, o colaborador tem a possibilidade de analisar a própria atuação. Ao fazer essa reflexão, ele pode buscar caminhos que o levem até a melhoria.

O processo começa na definição de quais elementos serão avaliados, como a reação a orientações ou a capacidade de adaptação. Em seguida, o colaborador verifica o seu desempenho, o que deve ser feito de maneira honesta e justa. No fim, ele e o gestor podem debater os resultados, de modo a alinhar a análise final.

Para funcionar, a abordagem precisa ser realizada por profissionais maduros e que se conheçam bem. Além disso, a empresa deve oferecer parâmetros adequados para que o resultado não seja excessivamente genérico.

O mais comum é usar questionários estruturados, em que o profissional ranqueia o seu desempenho em cada um dos quesitos apresentados.

### **5.1.4.2 O modelo 90°**

É conhecido por ser uma avaliação direta e simples, na qual o líder avalia seus próprios subordinados. Ele é considerado a melhor opção para analisar colaboradores que ocupam cargos mais baixos, pois normalmente realizam suas atividades tendo contato direto com a chefia. Dessa forma, a avaliação pode ser mais intensa e completa.

Benefícios:

- A garantia da regularidade nos critérios avaliados;

- Mais facilidade em conversar com o orientador;

- Mais facilidade para o colaborador buscar feedbacks com seu gestor.

### **5.1.4.3 Avaliação 180°**

Trata-se de um dos tipos de avaliação de desempenho mais utilizados nas empresas. Ainda, consiste na troca de feedbacks entre os colaboradores e seus gestores imediatos, de forma individual e bastante aberta.

Benefícios:

- Construção por ambas as partes;

Informações mais precisas sobre o desempenho;  
Identificação de talentos dentro das equipes.

#### 5.1.4.4 Avaliação 360°

A avaliação de desempenho 360° é entre o gestor e o seu colaborador, que é quem fará a autoavaliação. O questionário da análise é para ser preenchido individualmente por cada participante. Depois disso, eles podem discutir os pontos que são divergentes e comuns. Uma forma de chegar a um consenso por meio de um diálogo claro e elaborar um bom plano com estratégias para melhorar o que realmente necessita.

Benefícios:

- Fornecer feedback equilibrado;
- Fortalecer relacionamentos;
- Análise dos pontos fortes e fracos da gestão;
- Identificar pontos de aprendizagem e desenvolvimento.



#### 5.1.5 A importância da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é importante não apenas para formalizar informações. À medida que os processos internos aumentam e necessitam de informações precisas para serem colocados em prática, é preciso ter uma visão ampla sobre as pessoas da empresa.

#### **5.1.5.1 Identificar gaps de competência**

Entre o desempenho esperado da empresa e o entregue pelo colaborador, pode haver uma lacuna, como a empresa precisar de “nota 5 em negociação” e o profissional entregar “3”. Assim, o papel da avaliação é mapear esses gaps de competências e alimentar os processos de RH com informações.

Como podemos ver, treinamento e desenvolvimento humano são dois processos que pedem um conhecimento específico dos níveis de performance dos colaboradores. Qualificá-los significa entender e acompanhar sua evolução para que os programas de capacitação corretos sejam implementados.

#### **5.1.5.2 Fundamentar a gestão de benefícios**

As avaliações de desempenho também são fundamentais para embasar a distribuição de recompensas. Assim, de maneira justa, quem tem a melhor performance conta com excelentes benefícios, que vão de bonificações a premiações e oportunidades.

#### **5.1.5.3 Orientar o desenvolvimento do colaborador**

No RH, a atividade de aconselhamento é mais uma que ganha respaldo. Quando um potencial ou uma fraqueza de determinado profissional é identificado, o setor consegue instruí-lo de maneira muito mais certa para que ele evolua e, por consequência, o valor agregado da companhia aumente.

O benefício para o colaborador pode ser complementado com uma postura mais ativa da empresa no sentido de qualificar os profissionais. Afinal, nem sempre é possível encontrar profissionais qualificados no mercado, e o desenvolvimento de talentos é uma estratégia viável para contar com os melhores quadros.

#### **5.1.5.4 Humanizar o processo demissional**

Aplicar bons métodos de avaliação de desempenho é relevante, também, para tornar os desligamentos mais humanos. Em vez de colocar o colaborador como um recurso a ser consumido e descartado, os feedbacks reconhecem a possibilidade de mudança e evolução das pessoas.

Além disso, as decisões difíceis receberão um tratamento adequado. Haverá um processo de meses em que a empresa orientou a pessoa sobre o seu desempenho e trabalhou em conjunto para melhorá-lo, antes de um desligamento.

Sem contar que, com o histórico do profissional, é possível considerar a relação em longo prazo. Demitir com base em um período ruim ou em momento de dificuldade pode romper a confiança entre empresas e funcionários. Afinal, todos passam a se sentir ameaçados, pois podem ser os próximos.

#### **5.1.5.5 Alinhar o RH com a estratégia da empresa**

Ainda é possível mencionar as avaliações como visão crítica para estratégias corporativas. Sem a performance esperada, os negócios da empresa jamais prosperam. Um ótimo exemplo dessa questão são as vendas: mesmo com um bom planejamento, elas não serão alavancadas se estiverem nas mãos de vendedores despreparados.

#### **5.1.5.6 Identificar a raiz de problemas**

Os efeitos de diversos tipos de desgaste, como no clima organizacional e no relacionamento com gestores, são consultados neles. Desse modo, processos internos e de RH são mapeados corretamente e investimentos em pessoas tornam-se muito mais certos.

## 5.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e Seleção é uma área de Recursos Humanos que objetiva atrair, escolher e contratar a pessoa certa para uma vaga de emprego. Assim, o processo de recrutamento e seleção de pessoas é uma avaliação que ocorre por meio de entrevistas, testes de competências e fit cultural

O processo de Recrutamento e Seleção de pessoas está presente em diferentes formas na sociedade desde os primórdios do capitalismo. Certamente é um dos processos mais importantes de qualquer empresa. Envolve diferentes técnicas, metodologias e etapas e vem se transformando nos últimos anos.

A mudança de ótica que a área de Recursos Humanos sofreu recentemente para se tornar mais estratégica impactou o R&S. Agora, ficou claro que encontrar o talento certo é fundamental para construir uma empresa de destaque no mercado. E isso vai se tornar ainda mais relevante a cada ano.

A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos e no modo de atuação do RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar perfis alinhados com a cultura das empresas.

Recrutamento e Seleção de pessoas é um processo de Recursos Humanos, RH, focado em atrair e selecionar os profissionais que têm maior afinidade com a vaga e empresa.

Recrutamento é um subsistema do RH responsável pela atração de candidatos para vagas de emprego disponíveis em uma organização. O recrutamento pode ser feito tanto para vagas disponíveis no momento quanto para vagas de banco de talentos.

Uma vez que a vaga conquiste uma certa quantidade de candidatos durante o processo de recrutamento, um ou mais candidatos serão identificados como os mais adequados para a posição durante a seleção.

Com o propósito de contratar a pessoa certa de forma justa e equitativa, o processo seletivo pode incluir:

Testes;

Vídeos;  
Entrevistas;  
Dinâmicas.

Enquanto o recrutamento é a atração de candidatos para uma vaga de emprego, a seleção de pessoas está relacionada à triagem e escolha dos candidatos mais adequados para cada vaga.

O papel da área de R&S é prover a empresa de talentos com conhecimentos e habilidades para ocupar as vagas em aberto, considerando também as atitudes condizentes com os valores e objetivos corporativos.

É comum ver a equipe de R&S indo “a campo”, nas áreas demandadas realizando o levantamento em conjunto com os gestores de áreas, das informações prévias sobre os perfis esperados — formação, experiência, conhecimentos, habilidades — para sintetizar as principais características que os profissionais devem ter para participar do processo.

### **5.2.1 Tipos de Recrutamento e Seleção:**

Existem diferentes formas de se fazer um processo de Recrutamento e Seleção, por isso, selecionamos os principais tipos para que você possa se familiarizar:

Recrutamento externo: busca no mercado de trabalho pelo profissional ideal para a vaga em aberto.

Recrutamento interno: seleção dos talentos já existentes na empresa com o aproveitamento das habilidades conhecidas e desenvolvidas nos departamentos.

Recrutamento misto: quando a empresa divulga a nova oportunidade para os talentos internos e externos

Recrutamento às cegas: recrutamento que não considera as informações pessoais como critérios de seleção ou eliminação de um candidato.

### **5.2.2 A importância do Recrutamento e Seleção**

O termo “RH estratégico” não deve ser nenhuma novidade para você. Mas o que isso realmente significa quando falamos sobre Recrutamento e Seleção?

Poderíamos resumir dizendo que esse termo ressalta a importância central do R&S (e de toda atividade de formação da equipe de colaboradores) para o sucesso da empresa.

No mundo corporativo, existe uma ruptura no que se refere ao diferencial competitivo.

Até o século passado, o que diferenciava uma empresa da outra era a tecnologia de que cada uma dispunha. Empresas capazes de implementar mais inovações tecnológicas conseguiam vantagem no mercado, pois permitia que elas produzissem em maior quantidade e com mais qualidade.

Mas, nos últimos anos, as tecnologias têm ficado mais acessíveis, tornando-se commodities. Seu acesso é somente um meio para construção de operações mais eficientes e inovadoras.

Veja por exemplo o caso dos smartphones: o primeiro lançamento trouxe uma mudança completa em relação aos celulares tipo “tijolão”.

Agora, porém, os smartphones que vêm sendo lançados estão cada vez mais parecidos. Pense em um iPhone X e um Iphone 12.

Em primeiro lugar, porque são elas que criam a inovação tecnológica. Não existiria iPhone 12 ou X sem pessoas extremamente capacitadas trabalhando nesses projetos.

Mas hoje em dia, os clientes não escolhem uma empresa apenas com base nos produtos (afinal, como vimos, eles estão cada vez mais parecidos). Também não é o preço que motiva o consumidor da atualidade.

Dessa maneira, podemos dizer que o RH e o recrutamento são estratégicos porque garantem à sua empresa uma equipe de pessoas altamente capacitadas, engajadas, produtivas, com valores compatíveis com os da organização, dispostas a melhorar continuamente, e assim por diante.

Ou seja, é o recrutamento que provê sua empresa com aquilo que ela precisa para se destacar no mercado e obter sucesso: excelentes profissionais.

Como comentamos antes, quando o processo de recrutamento e seleção é feito corretamente, os candidatos inscritos no processo tendem a ter uma maior afinidade com a empresa.

Essa é uma vantagem não só para os candidatos, que conseguem oportunidades que vão em acordo com seus objetivos profissionais, mas também para a empresa otimizar o tempo e recursos investidos nesse processo.

Funcionários contentes com a cultura organizacional tendem a ter uma melhora na performance e rendimento, sendo um ponto positivo não só para a produtividade da empresa, mas também para o bem-estar dos colaboradores.

### **5.2.3 História do Recrutamento e Seleção**

A primeira tentativa de contratação de funcionários foi na China, lugar onde também foi criada uma longa e detalhada descrição de cargo, obtendo-se resultados satisfatórios. Posteriormente, a universidade de Harvard iniciou a escolha de pessoas em bases psicológicas. Em 1917, apareceram as primeiras instituições destinadas a seleção de pessoas.

Na revolução industrial, o surgimento das grandes fábricas veio com uma demanda muito grande mão de obra operária. Nessa época, o operário era visto como uma extensão das máquinas, sem direitos. Eis então que surge a Relação Industrial. Classe que fazia o “meio de campo” entre os industriais e os operários. Claro que naquela época o gerenciamento de conflitos era extremamente difícil, já que os patrões só visavam o lucro e os empregados lutavam por direitos.

Com o tempo, essa Relação Industrial evoluiu para o que passou a ser chamado de Recursos Humanos. Como as pessoas ainda eram vistas como meros recursos das fábricas, o termo vinha a calhar. Foi na década de 30 que a história começou a mudar, com uma singela legislação trabalhista esboçando alguns direitos que por muitos patrões ainda eram vistos como regalias.

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

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

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

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

Gestão de Pessoas – Lida com colaboradores. As pessoas têm habilidades diferentes. A gestão de Pessoas trata de reconhecer essas habilidades, aplicando cada colaborador onde melhor renderá dentro da instituição. As pessoas aqui são vistas como seres humanos, que são diferentes, e possuem necessidades diferentes.

Entender as necessidades de cada um dos colaboradores de uma empresa é um dos maiores desafios dos gestores de hoje. Gerir recursos humanos vai além do papel. Está na capacidade de identificar talentos, direcionar qualidades, administrar conflitos e manter a casa em ordem

As cinco etapas do recrutamento e seleção

Os processos de recrutamento e seleção podem variar de empresa para empresa, mas têm algumas etapas que são mais comuns e geralmente não podem faltar. Vamos conhecer as principais.

Identificar as vagas: Primeiramente é importante que o RH esteja informado e alinhado com as demais áreas da empresa para, assim, identificar quais são as vagas e cargos que precisam ser preenchidos.

Esse processo pode ocorrer através da saída de um funcionário, crescimento da empresa e até mesmo reformulação de times. Nessa etapa é importante que o RH avalie qual o perfil de candidato ideal para preencher a vaga e, assim, criar uma boa descrição.

Divulgar a vaga: Agora que o RH já tem uma ideia de como deve ser o perfil do candidato, é necessário elaborar uma descrição clara, completa e atrativa para divulgar a posição no mercado.

Em alguns casos, além de apenas divulgar as vagas, o recrutador pode ir atrás de pessoas com o perfil ideal e convidá-lo para o processo seletivo. Isso acontece geralmente quando a vaga tem características mais específicas.

Escolher os candidatos ideais: Uma vez que a vaga já tem um número considerado de pessoas aplicadas, começa o trabalho de avaliar os perfis e escolher alguns candidatos que façam mais sentido para a vaga.

Nesse momento diversos aspectos podem ser considerados, como por exemplo experiência, capacitação técnica, soft skills, entre outros. Por isso, além do clássico currículo, é interessante que o candidato também envie uma carta de apresentação ou vídeo.

Entrevista e dinâmicas: Essa etapa pode mudar muito de empresa para empresa e até mesmo para diferentes vagas. Esse é o momento em que o candidato vai passar por entrevistas e dinâmicas necessárias para o cargo.

As entrevistas podem acontecer apenas com o time de RH, com gestores da área ou ambos. As dinâmicas acontecem geralmente para que o candidato mostre suas habilidades específicas e existem diversos tipos diferentes para cada finalidade.

Feedback e contratação: Por fim, essa é a hora de entrar em contato com o candidato para a contratação ou não. Diversas empresas hoje em dia estão adotando a ideia de feedback tanto para o resultado positivo, a contratação, quanto para o resultado negativo.

Hoje a etapa de feedback é muito valorizada pelos candidatos, inclusive na resposta negativa. Isso porque dessa maneira a empresa incentiva que os candidatos que não conseguiram a vaga, trabalhem nos pontos que ainda estão em falta.

#### **5.2.4 Cargos que compõem a equipe de Recrutamento e Seleção de pessoal**

Para que seja possível cumprir com seus objetivos, a área de R&S precisa de profissionais com aptidões e experiências diferentes para gerar o máximo de efetividade.

Dependendo do tamanho da empresa ou do volume dos processos é fundamental subdividir as responsabilidades para garantir uma análise precisa.

Os cargos mais comuns na área de Recrutamento e Seleção são:

Headhunter;

Pessoa recrutadora;

Analista de Recrutamento e Seleção;

Business Partner;

Psicólogo.

Headhunter

Pode ser atribuído a uma pessoa ou empresa com a função especializada de busca de profissionais diferenciados que podem ter habilidades técnicas ou executivas. É um tipo de recrutador, mas terceirizado.

Muitas empresas utilizam um serviço headhunter para ganhar tempo ou pela maior facilidade que esses profissionais têm de garimpar no mercado, os melhores e mais talentosos perfis profissionais.

É um serviço pago e varia entre o valor cobrado à empresa ou um percentual do salário do candidato contratado vai depender do tipo de contrato efetivado.

Recrutador

Basicamente tem as mesmas características do headhunter, mas é um funcionário da empresa que atua especificamente selecionando os currículos e perfis para as vagas.

Ao recrutador cabe a missão de atrair os profissionais certos a ocupar posições dentro da empresa.

Analista de Recrutamento e Seleção

Esse é um profissional importante dentro da empresa e do setor de RH, pois tem uma função generalizada.

A pessoa responsável por isso pode ir desde a etapa operacional de alinhamento do perfil com o gestor da área, divulgação das vagas, triagem e seleção dos currículos e contato com os candidatos até a entrevista preliminar para confirmação das informações descritas.

Business Partner

Quem conhece o negócio, as estratégias e cultura organizacional da empresa tem expertise suficiente para ajudar na busca e definição dos profissionais mais adequados.

O business partner, ou parceiro de negócios, tem um conhecimento aprofundado em diversos setores — financeiro, comercial, marketing, gestão — e, com base nas premissas da empresa, pode ajudar a alavancar um negócio contratando os profissionais estrategicamente.

### Psicólogo

A avaliação comportamental e psicológica é fundamental em determinados casos de Recrutamento e Seleção. Algumas características como capacidade analítica, raciocínio lógico, atenção concentrada, liderança e afetividade são características que devem ser avaliadas pelos critérios de uma função.

As médias e grandes empresas mantêm um psicólogo na empresa para a aplicação de testes e acompanhamento dos funcionários, seja individual ou familiar, e com isso, criam um atendimento funcional diferenciado.

## **5.3 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano das empresas. Essa gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização.

Para isso, é necessário que os envolvidos na gestão estejam em sintonia com as equipes e identifiquem os perfis mais adequados à cultura para focar em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação deles ações estas que devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa.

Objetivos da gestão de pessoas :Apoiar a organização no alcance de suas metas, desenvolvendo e implementando ações dos Recursos Humanos integradas com a estratégia de negócios; Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho; Garantir que a organização tenha as pessoas talentosas, qualificadas e engajadas que precisa; Criar uma relação de emprego positiva entre a gerência e os funcionários e um clima de confiança mútua; Incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

### **5.3.1 Pilares da Gestão de Pessoas**

#### **5.3.1.1 Motivação:**

Essa é a base para os outros pilares e para que a gestão do capital humano tenha os resultados esperados, pois pessoas motivadas são mais produtivas, absorvem com facilidade novas tarefas e mantêm o clima interno em harmonia.

#### **5.3.1.2 Liderança:**

Bons líderes são a base de uma equipe de alta performance e o time de talentos vai trabalhar mais motivado e engajado se for liderado por alguém que possa ser espelhado.

#### **5.3.1.3 Comunicação:**

Ter uma comunicação clara infelizmente ainda é uma deficiência em algumas empresas. Mas esse é um pilar essencial para a organização, por isso, deve ser uma meta para a gestão de pessoas.

#### **5.3.1.4 Cooperação:**

A cooperação é uma palavra de ordem nas empresas que se destacam no mercado. É preciso evitar ter uma visão focada apenas na competição para criar um ambiente mais colaborativo — o que é mais saudável para o clima organizacional.

#### **5.3.1.5 Capacitação:**

A gestão de pessoas precisa investir na capacitação dos profissionais da empresa. Esse é um aspecto que tem sido cada vez mais exigido do RH, afinal, é uma forma clara de valorização do capital humano.

#### **5.3.1.6 Trabalho em equipe:**

Nesse pilar, o gestor deve destacar o que há de melhor em cada um de seus profissionais e ir além, conscientizando seus talentos de que, em equipe, eles são muito melhores.

#### **5.3.1.7 Conhecimento:**

A cultura do conhecimento deve ser cultivada pelo gestor, que incentiva seus talentos a buscarem desenvolver-se tecnicamente e intelectualmente, de forma contínua. O conhecimento desperta a curiosidade e, na sequência, maior interesse em executar tarefas que não existiam antes na rotina.

#### **5.3.1.8 Treinamento e desenvolvimento:**

Equipes de alta performance estão constantemente participando de treinamentos por meio de cursos online ou gamificação, que produzem tanto resultados quanto os presenciais, com a vantagem de serem realizados conforme o tempo disponível do funcionário.

#### **5.3.1.9 Competência:**

Quais são os pontos fortes e fracos dos funcionários da empresa? Como mensurar o potencial de cada um e aplicar no ambiente corporativo? A gestão por competências aproveita o conceito da junção de conhecimentos e habilidades e as utiliza como forças para obter resultados satisfatórios.

#### **5.3.1.10 Participação:**

Quanto mais participativo um funcionário ou grupo de funcionários, maiores as chances de inseri-los na cultura organizacional. As empresas se tornam mais

competitivas quando permitem que seus funcionários participem mais de perto das decisões.

#### **5.3.1.11 Envolvimento:**

Nesse contexto, não dá para imaginar o sucesso da empresa sem o envolvimento das pessoas. O engajamento começa no movimento de tornar o capital humano, o centro de atenção da empresa, pois é dele que vem a força e o ritmo de trabalho.

### **5.4 A importância da gestão de pessoas para as empresas**

As pessoas são o bem mais valioso de uma empresa — parece clichê, mas é por meio delas que todos os outros aspectos se desenvolvem e ramificam entre as áreas — a venda de produtos, a emissão de relatórios, a operação de máquinas.

O ser humano carece de estímulos contínuos para identificar oportunidades e desenvolver um bom trabalho. A gestão de pessoas tem a missão de encontrar as melhores práticas para abranger a empresa inteira em prol de um objetivo.

#### **5.4.1 Benéficos da gestão de pessoas eficiente**

Pergunte-se sempre o que uma organização tem de maior valor? Se você acha que são as pessoas que fazem parte dela, está no caminho certo para uma gestão diferenciada.

O capital humano de uma empresa é tão fundamental que está ligado diretamente à saúde de um negócio. Afinal, de nada vale um time de CEOs capacitados e diversas tecnologias inteligentes se os times de profissionais não estiverem alinhados com os objetivos da organização.

Por isso, uma gestão de pessoas eficiente tem o potencial de:

- Engajar pessoas;
- Dar senso de propósito;
- Atrair talentos e garantir a retenção deles;
- Estimular o comportamento colaborativo;
- Fomentar a inovação e a criatividade;
- Promover satisfação;
- Dar suporte aos líderes;

- Acompanhar a evolução pós treinamento;
- Incentivar boas práticas de integração;
- Criar políticas favoráveis;
- Aumentar a produtividade no trabalho

Diferença entre gestão de pessoas, Recursos Humanos e Departamento pessoal

A gestão de pessoas não pode ser confundida com recursos humanos, já que seus processos e técnicas tem objetivos diferentes.

RH: aqui, existe um foco maior no planejamento, organização e controle de processos voltados a recrutamento e seleção, planos de carreira e contratação, por exemplo. Há um acompanhamento das atividades e práticas que ajudem na manutenção e necessidades dos colaboradores.

Gestão de pessoas: a palavra gestão remete à liderança e administração e, portanto, não é exclusiva dos profissionais de Recursos Humanos da empresa. Isso significa que os gestores têm papel fundamental e como objetivo buscar o constante desenvolvimento, engajamento e desempenho dos colaboradores para possibilitar o crescimento e contribuição dos mesmos frente a organização.

Departamento pessoal: a parte burocrática e objetiva da gestão de pessoas. No departamento pessoal não há um meio-termo hipotético e sim documentos, leis, normas e convenções que devem ser rigorosamente seguidos se a empresa não quiser enfrentar problemas com a Justiça do Trabalho.

## **5.5 CARGOS E SALÁRIOS**

O plano de cargos e salários é um documento onde são descritas as funções, atribuições e responsabilidades de cada cargo, além da especificação salarial.

Uma de suas principais características é igualdade, ou seja, o plano deve ser desenvolvido e implementado sem nenhum preconceito ou favorecimento.

Para ser justo e eficaz deve ser baseado em análises e fornecer equidade em relação ao cenário interno (salários dentro da empresa) e externo (remunerações do mercado).

Afinal, essa ferramenta tem como objetivo garantir os princípios de equiparação salarial, conforme as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Esse documento ainda serve como base para criar planos de carreira internos, além de dar transparência aos colaboradores sobre as possibilidades de crescimento dentro da empresa.

### **5.5.1 Plano de cargos e salários:**

O plano de cargo e salário é um documento onde são descritas as funções, atribuições e responsabilidades de cada cargo, além da especificação salarial.

Uma de suas principais características é igualdade, ou seja, o plano deve ser desenvolvido e implementado sem nenhum preconceito ou favorecimento.

Para ser justo e eficaz deve ser baseado em análises e fornecer equidade em relação ao cenário interno (salários dentro da empresa) e externo (remunerações do mercado).

Afinal, essa ferramenta tem como objetivo garantir os princípios de equiparação salarial, conforme as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Esse documento ainda serve como base para criar planos de carreira internos, além de dar transparência aos colaboradores sobre as possibilidades de crescimento dentro da empresa.

### **5.5.6 A importância do plano de cargos e salários para as empresas**

Além de aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, a empresa aprimora o seu empole branding — conceito que faz com que os profissionais vejam o empregador como uma opção válida para construir uma carreira.

Com isso, facilita-se a busca e aquisição por novos talentos, além de reter aqueles que já fazem parte do quadro de colaboradores.

Um ponto que merece destaque nesse processo é o planejamento financeiro. Uma vez que os próximos degraus das funções desempenhadas dentro da empresa estão bem definidos, é possível fazer uma projeção futura mais eficiente e facilitar os processos de tomada de decisão.

Todas essas questões, juntas, ajudam a manter o clima organizacional em equilíbrio, otimiza os processos de recrutamento, evita os desvios de função e o acúmulo de tarefas.

#### **5.5.6.1 O que considerar na hora de elaborar o plano**

É necessário definir como os colaboradores podem evoluir dentro da escala, quais critérios e indicadores serão utilizados para fazer essa avaliação e de quanto em quanto tempo ela vai acontecer.

Defina as regras da administração salarial

Em muitas empresas, um aumento de salário ou uma promoção podem acontecer por simples vontade dos gestores — o que é uma prática bastante perigosa e pode gerar insatisfação generalizada.

É preciso regras para avaliar, escolher quem vai fazer as avaliações pertinentes a cada função e adotar indicadores de desempenho para gestão de pessoas que possam fazer uma avaliação justa e coerente.

Estabeleça critérios para a promoção definindo o que deve ser avaliado e como será avaliado, é necessário estabelecer os critérios para que a promoção, de fato, aconteça.

A empresa pode estabelecer uma escala, uma espécie de pontuação, para cada requisito. Por exemplo, produtividade pode contar 2 créditos, enquanto uma pós-graduação concluída conta 1.

Essa é uma maneira transparente e que motiva os colaboradores a entregarem melhores resultados, além de investirem na própria formação.

Conheça o que o mercado oferece

Empresas não disputam apenas clientes, elas também estão na corrida por eles. Por isso, o plano de cargos e salários deve ser compatível com essa realidade.

De nada adianta ter um plano de carreira se a remuneração oferecida está muito abaixo do mercado. Procure pesquisar o que as outras organizações estão oferecendo, tanto em relação ao salário, como aos benefícios, jornada de trabalho, entre outras configurações atrativas aos profissionais.

#### **5.5.6.2 Um plano de carreira na prática**

- 1- Colocar a descrição das atividades de cada cargo no papel;
- 2- Nesse descritivo, criar a hierarquia de cargos e construir o organograma
- 3- Estabelecer o salário e a política de benefícios;
- 4- Definir os critérios para avançar no plano de carreira;
- 5- Elaborar um manual com todas as diretrizes e repassá-los aos colaboradores.

O plano de cargos e salários traz múltiplos benefícios para a empresa. O resultado é sentido na busca, aquisição e retenção de talentos, influencia na produtividade e tem o poder de diminuir índices como turnover e absenteísmo.

#### **5.5.6.3 Descrição dos cargos**

**Ana – Recrutadora:** Interagir com candidatos potenciais nas mídias sociais e redes de profissionais (por exemplo, LinkedIn, Slack e Github.) Preparação e envio de e-mails de recrutamento. Determinar os requisitos da posição em coordenação com os gerentes de contratação. CBO: 351315

**Evelin – Contadora:** Prestar consultoria e informações gerenciais. Analisar balancete contábil; fazer relatórios gerenciais econômicos e financeiros; calcular índices econômicos e financeiros; elaborar orçamento; acompanhar a execução do orçamento; analisar os relatórios; assessorar a gestão Institucional. CBO: 252210

**Gabriela – Segurança do Trabalho:** Elaborar, participar da elaboração e implementar política de saúde e segurança no trabalho (SST); realizar auditoria,

acompanhamento e avaliação na área; identificar variáveis de controle de doenças, acidentes, qualidade de vida e meio ambiente em todas as empresas que têm contrato com Work GT. CBO: 3516-05

**Michael – Administrador:** Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional. CBO: 252105

**Nicolle – Gerente de Recursos Humanos:** Gerencia a área de recursos humanos, planeja e desenvolve estratégias de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planos de cargos e salários, administração pessoal e relações trabalhistas e sindicais, de acordo com as exigências legais e políticas da Work GT. CBO: 142205

### **5.5.7 Organograma**

O organograma da WorkGT funcionara de forma horizontal, um modelo em que as decisões serão tomadas por todos os sócios em conjunto e não apenas por uma liderança em específico, por se tratar de uma consultoria que será fundado por 5 sócios, todas as opiniões serão ouvidas e no final todos chegarão em um acordo. A premissa é que a hierarquia tradicional fique em segundo plano. ou seja, que não haja relações de poder. Ao contrário do organograma vertical que existe uma pirâmide Do Presidente até o fim que seria os subordinados.

## **5.6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como a cultura organizacional vai muito além da estratégia e é uma forma real de realizar a rotina de trabalho, não se trata de uma única ação organizacional, mas de um conjunto de ações e princípios organizacionais que os tornam parte essencial de sua cultura e negócios. Define e padroniza as formas de pensar e agir de todos os setores empresariais, vinculando-os ao mesmo propósito, a organização. Por isso, a cultura organizacional funciona como um verdadeiro guia comportamental e do colaborador, essencial para deseja aprimorar a gestão dos processos internos e externos.

Vale destacar também que essa cultura é importante não só para a satisfação dos colaboradores, mas também para a satisfação dos clientes e de todos da empresa em geral. Portanto, investir na cultura organizacional é muito mais do que manter a ordem corporativa: significa alcançar o crescimento progressivo dos negócios, agilizar os processos e aumentar a satisfação e a eficiência geral.

### **5.6.1 Importância da cultura organizacional**

Imagine uma empresa de contabilidade cheia de arquivos financeiros importantes que precisam ser armazenados e arquivados adequadamente. No entanto, a empresa em questão não define procedimentos organizacionais nem gerencia seus funcionários. Em determinado momento, um cliente já cadastrado solicita um arquivo específico, pois está com problemas para cobrar impostos e precisa verificar as informações fornecidas. Após a solicitação, o trabalhador responsável por sua entrega não consegue localizar o arquivo relevante porque o salvamento não foi feito em nenhum pedido específico que não constava no registro do cliente.

Tempo perdido na pesquisa, um verdadeiro gargalo de produtividade e posterior atraso em outras solicitações. Insatisfação de clientes que são prejudicados pela desorganização da empresa e deixam de confiar nela. O estresse e o esgotamento mental causados aos colaboradores envolvidos, que terão responsabilidade e serão diretamente influenciados no desempenho de outros processos, irão piorar significativamente seu desempenho e, posteriormente, reduzir a qualidade do trabalho.

A partir desse exemplo e dos aspectos destacados acima, é fácil entender como a cultura organizacional afeta direta e indiretamente a eficiência do trabalho. Afinal, todos esses problemas poderiam ser evitados com práticas organizacionais básicas e funcionais. Portanto, manter uma cultura que beneficie a organização é essencial para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou ramo. Vale destacar também a existência de outros benefícios além da eficiência do trabalho, que serão descritos a seguir.

### **5.6.2 Outros benefícios da cultura organizacional**

**Redução do desgaste físico e psicológico dos colaboradores:** Resulta do comportamento assertivo e das boas práticas de gestão.

**Ganho de Tempo:** Com a eficiência do processo vem o ganho de tempo para realizar outras atividades ou maior dedicação a requisitos específicos.

**Aumento da qualidade produtiva:** A eficiência também cria qualidade produtiva e os produtos e/ou serviços oferecidos tornam-se muito mais qualitativos.

**Aumento da satisfação geral:** Conforme já referido, verifica-se um aumento da satisfação dos colaboradores, clientes e demais stakeholders.

**Redução de problemas:** Os problemas operacionais também são bastante reduzidos, alguns deles até abolidos.

**Redução de custos:** A organização também gera redução de custos, pois o custo de solução de problemas e perdas são dispensáveis.

**Integração da Equipe:** Ao atuar com um único propósito, a equipe se torna muito mais integrada e colaborativa.

**Maior engajamento:** Graças aos incentivos criados pela cultura organizacional, a equipe fica muito mais engajada e preparada.

Com base nos benefícios acima, é possível reconhecer a importância da cultura organizacional em diversos aspectos do negócio, além da eficácia e eficiência. Por isso, é fundamental investir nessa estratégia e torná-la parte do seu negócio.

### **5.6.3 Como colocar em prática**

Algumas medidas podem ser tomadas para auxiliar no processo de implantação de uma cultura organizacional.

Faça um diagnóstico geral do estado atual da sua empresa e dos principais pontos críticos: Primeiro, é necessário analisar o estado geral do seu negócio e entender pontos críticos como gargalos produtivos e fontes de desordem. A partir dessa análise inicial, a cultura será elaborada e seu direcionamento viabilizado.

Pense em soluções práticas: Após diagnosticar os principais pontos críticos disponíveis, é hora de pensar em soluções funcionais para eles.

Definir a cultura organizacional e as regras diárias que devem ser seguidas: Com soluções pré-determinadas, é possível definir a cultura organizacional como um todo, incluindo as regras organizacionais que devem ser seguidas diariamente e exercícios para estabelecer os valores organizacionais. Para fazer isso, aprenda sobre estratégias específicas de cultura corporativa, entendendo as principais diretrizes e valores fundamentais.

Treine suas equipes e alinhe metas entre elas: Depois de definir e estruturar a cultura, é necessário dar a devida instrução aos seus colaboradores para que sigam corretamente a diretriz estabelecida. Também é hora de alinhar, integrar e padronizar as equipes existentes com base em objetivos comuns entre elas.

Dê o exemplo: Por fim, é fundamental implementar tudo o que você identificou e transmitiu às suas equipes. Como disse Leonardo Anésio: "Quando a retórica da empresa não é condizente com a sua própria cultura, a irregularidade organizacional é constante".

Portanto, ser um exemplo vivo da cultura organizacional definida, implementar e disseminar a importância de segui-las corretamente.

#### **5.6.4 Diferencia de cultura organizacional e clima organizacional**

O clima organizacional é uma espécie de termômetro que medirá o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa em todos os seus aspectos. Por exemplo, o clima representa o que o funcionário pensa da estrutura física da empresa, se está satisfeito com seus equipamentos de trabalho, o plano de carreira, se sente que pode evoluir dentro da empresa, organização, entre outros fatores.

A maior diferença entre esses dois conceitos é que o clima organizacional sempre pode ser adaptado e alinhado de acordo com as suas necessidades. Por outro lado, a cultura organizacional dificilmente é alterada, pois a disseminação da cultura na empresa é de funcionário para funcionário, envolvendo hábitos, valores individuais e coletivos.

### **5.6.5 Tipos de cultura organizacional**

O teórico Charles Handy identificou a existência de 4 tipos de cultura organizacional que podem existir nas instituições.

**Cultura de papéis:** Esta é uma cultura organizacional onde cada funcionário tem um papel bem definido dentro da organização. Esse padrão de cultura ocorre frequentemente em empresas muito tradicionais, onde os processos são democráticos e lentos. As empresas que utilizam esse método de trabalho não se destacam muito no mercado por medo de serem ousadas. Além disso, como sempre realizam as mesmas tarefas e têm uma chance muito baixa de melhoria, seus funcionários não conseguem se motivar e tendem a produzir menos.

**Cultura popular:** Este tipo de cultura é geralmente bastante positivo porque existe uma relação entre gestão e cultura. Nesse contexto, o foco é fomentar a criatividade, o trabalho em equipe, a evolução e o crescimento dentro da organização. As empresas que praticam essa cultura têm em mente a gestão de pessoas porque entendem que são peças-chave que impulsionam o crescimento da empresa. Por existir uma cultura mais flexível e inovadora, fica mais fácil para gestores e profissionais de RH trabalharem para reter talentos no ambiente organizacional.

**Cultura de poder:** Normalmente, esse tipo de cultura é praticado em empresas menores, onde a gestão é altamente centralizada. Pode parecer um modelo de gestão ultrapassado, mas a cultura do poder é uma das mais adotadas pelas organizações atualmente. Essas empresas tendem a ter um ambiente de trabalho muito competitivo, pois o foco está nos resultados alcançados, bastante cansativo para o colaborador, não valorizando o trabalho em equipe, aumentando a competitividade entre os colegas.

**Cultura da missão:** Como o nome sugere, o foco dessa cultura é executar atividades. Baseia-se na contratação de profissionais que possuam muito

conhecimento e expertise em sua área de atuação. Esse tipo de cultura também é benéfico para os colaboradores, pois é flexível e valoriza a criatividade na resolução das tarefas diárias. Além disso, empresas que focam na cultura da tarefa tendem a trabalhar com avaliação de desempenho, o que possibilita coletar dados e proporcionar a seus colaboradores autoconhecimento e feedback sobre o desempenho de suas atividades.

#### **5.6.6 Como conservar a cultura organizacional na nossa empresa**

Além de planejar e definir a cultura organizacional dentro da empresa, também é necessário mantê-la. Se a cultura não for praticada por todos os colaboradores e aperfeiçoada muitas vezes, será em vão. Sabendo disso, é importante conhecer algumas das principais formas de manter a cultura organizacional.

Contratar colaboradores alinhados com a cultura da empresa: Essa é uma das formas mais coerentes de manter a cultura organizacional, afinal, essa estratégia é criada pelas pessoas e para as pessoas que fazem parte da empresa. Ou seja, não adianta uma empresa dizer que sua cultura é de pessoas positivas, ambiente descontraído e compromisso com a diversidade e a pluralidade de pensamento sem contratar pessoas que representem isso no dia a dia.

Ações e Reforços: Além do alinhamento do talento com a cultura da empresa. Essas ações podem ser atividades, dinâmicas, reuniões, treinamentos etc.

Feedback: Criar uma cultura organizacional requer organização e planejamento, mas isso não significa que ela não possa ser alterada ou atualizada. Deve acompanhar o momento da empresa e refletir os profissionais que fazem parte do ambiente. Por isso, uma das dicas para preservar a cultura é ouvir das pessoas que fazem parte da empresa o que acham que pode ser melhorado, o que funciona e dar sugestões.

## **5.7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

O treinamento é uma ação pontual do RH e o desenvolvimento é uma ação que foca mais no futuro do colaborador dentro da organização.

O setor de RH atua como uma ponte entre a empresa e os colaboradores. Tem o importante papel de alinhar o trabalho dos profissionais com o que a empresa espera, de acordo com suas necessidades. Por isso, uma de suas funções é realizar treinamento e desenvolvimento de pessoas. No entanto, para que essa função seja desempenhada de forma eficaz, o RH deve estar muito bem desenvolvido e estruturado. Por isso, é fundamental ter um profundo conhecimento dos processos da empresa para trabalhar com os profissionais de uma forma que corresponda perfeitamente a essa política e cultura.

Para entender completamente o que é o treinamento e desenvolvimento de pessoas, devemos pensar além das habilidades técnicas. Os profissionais também precisam conhecer seu potencial e saber descobrir suas habilidades de acordo com a função que estarão desempenhando. Esta missão passa, portanto, por fornecer aos colaboradores da empresa informação e experiência para potencializar os seus conhecimentos e competências profissionais. O objetivo é criar um desempenho mais alinhado aos interesses da empresa.

Como resultado, eles adquirem um conhecimento mais profundo do campo em que atuam e da empresa em que atuam, e estão mais conscientes de seus processos, missão e objetivos. Ao mesmo tempo, desenvolvem habilidades e competências altamente valorizadas no mercado, como liderança, iniciativa e trabalho em equipe. Aliando isso ao conhecimento técnico, e adaptados às necessidades do momento.

### **5.7.1 A importância do treinamento e desenvolvimento**

O RH é um agente de mudança. Com sua intermediação e apoio, é possível capacitar os colaboradores a se desenvolverem. Essa indústria pode fornecer a experiência e o aprendizado de que os profissionais precisam para ganhar mais confiança e desenvolver seu potencial.

Conseguimos aumentar a eficiência global da empresa através da formação e desenvolvimento das pessoas. Isso porque, conforme explicamos, os funcionários desenvolvem e desenvolvem suas habilidades e obtêm mais conhecimento técnico.

Isso cria a oportunidade de desempenhar suas funções de forma mais prática e eficiente, o que leva a entregas de maior qualidade e melhora os resultados de toda a equipe.

Outro ponto importante é que, quando treinados, os funcionários ficam mais satisfeitos com o local em que trabalham, pois têm a oportunidade de ascender na carreira.

Eles então encontram motivação para desempenhar seu papel e desenvolvem um sentimento de pertencimento a essa organização. Isso ajuda a reduzir a rotatividade, ou seja, possibilita a retenção de talentos.

Com o treinamento, o RH pode conhecer mais profundamente os profissionais com quem trabalha. Assim, ele tem a oportunidade de formar líderes e explorar todo o potencial dos colaboradores para alcançar melhor resultados para a empresa.

#### **5.7.1.2 Como fazer um plano de treinamento e desenvolvimento**

Para obter todas as vantagens mencionadas acima, o setor de RH deve planejar muito bem como irá treinar os funcionários.

Conheça as necessidades da empresa: Como o treinamento visa alinhar o trabalho dos profissionais com os interesses da empresa, o departamento de recursos humanos deve primeiro ter muito claro quais são as necessidades da organização. É isso que vai orientar como os funcionários serão treinados. Um levantamento de necessidades de treinamento também ajuda a determinar quais áreas da empresa precisam de intervenção. Anomalias, falhas e outros aspectos que podem ser melhorados serão analisados.

Definir objetivos de treinamento: Uma vez que identificamos o que a organização precisa, podemos definir quais são os objetivos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. O foco principal é responder à pergunta “qual problema precisamos resolver?”. Por exemplo, pode ser baixa produtividade, erros e falhas repetidos, problemas de comunicação ou reclamações de clientes. Observe que cada uma dessas situações requer uma intervenção diferente. Muitas vezes, os problemas não ocorrem intencionalmente, apenas um sintoma do desvio que persiste.

Tenha um orçamento claramente definido: O plano deve ser feito de acordo com o orçamento que a empresa tem disponível para investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas. Esses valores precisam estar certos para que o RH saiba com quais recursos tem que trabalhar. Com isso, você pode estabelecer as melhores práticas e técnicas, como o treinamento deve ocorrer e a melhor forma de distribuir esses recursos. Dessa forma, eles serão aplicados de forma inteligente e estratégica, atendendo aos principais requisitos da organização.

Conheça a cultura organizacional: Para que a área de RH seja capaz de formar profissionais e equipes para encaixá-los na organização, é necessário, antes de tudo, ter um profundo conhecimento da cultura organizacional. Isso afeta até mesmo como o treinamento será feito. Além disso, mantendo essa cultura em mente, os funcionários podem ser treinados para torná-los mais engajados. Em última análise, o ambiente organizacional corresponderá ao que a empresa espera, tornando o ambiente de trabalho mais saudável.

Avaliando resultados: Não basta apenas formar especialistas, é preciso observar se as técnicas aplicadas surtem o efeito desejado. Em seguida, meça os resultados coletando dados pré e pós-treino. Isso permitirá determinar o desempenho da própria área de RH e suas metodologias, a fim de fazer os ajustes necessários. Como mencionado, o campo de recursos humanos medeia as relações entre a empresa e os colaboradores, alinhando os objetivos. Assim, ao investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas, pode-se criar uma forte liderança e cultura, gerando maior produtividade e aumentando a satisfação dos colaboradores e os resultados da empresa. Treinar e desenvolver pessoas é crucial para o sucesso de qualquer organização.

### **5.7.1.3 Tipos de treinamentos**

- Treinamento on-the-job ou on-the-job: é um treinamento que ocorre todos os dias durante a execução de tarefas rotineiras e orientação do chefe por meio de feedback.
- Treinamento interno formal: consiste em cursos, palestras e seminários para treinamento de colaboradores e é realizado fora do ambiente de trabalho.

Geralmente é servido a muitas pessoas, minimizando assim o risco de perda de investimento em produtos e serviços. É apenas para funcionários.

Treinamento externo formal: aberto ao público, tem como vantagem, além do networking, o contato com colegas de outras empresas e a troca de experiências.

Treinamento a distância: tem a vantagem de permitir que pessoas que não teriam acesso a um local específico ou que trabalham e não tenham um plano de “negócios” para isso.

#### **5.7.1.4 Métodos de redução de riscos**

Após a formação, de forma a reduzir os riscos, deve ser criado um plano de desenvolvimento para estas pessoas, para que desenvolvam um trabalho correspondente à formação que receberam, pois estas pessoas podem criar expectativas, que não são alcançadas, criando um efeito dissuasivo para o trabalho. Além disso, é necessário verificar se os objetivos foram alcançados, se os formandos conseguiram assimilar o que lhes foi transmitido e se realmente pode ser utilizado no dia a dia.

A importância de investir em diferentes tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoal é óbvia. Além disso, ressalta-se também que deve haver verificação da eficácia desse treinamento. Assim, é possível uma minimização dos riscos financeiros, devido à dificuldade de calcular o retorno do investimento, uma vez que a formação e desenvolvimento não é algo tangível e geralmente obtém-se um retorno a longo prazo.

#### **Como montar um programa de treinamento e desenvolvimento**

Para aproveitar os benefícios que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas proporcionam, é fundamental primeiro saber estruturar um plano de T&D. Objetivamente, é possível construir um programa consistente usando quatro etapas.

#### **Diagnósticos**

O primeiro passo para a implantação de um programa de treinamento de pessoas é identificar as necessidades da empresa. Este diagnóstico deve incluir os requisitos específicos que os processos diários implicam. Além das necessidades mais amplas e de longo prazo, incluir na análise:

Mapeamento de capacidades: identificação de lacunas de habilidades dos funcionários, incluindo habilidades sociais, necessidades de integração e treinamento necessário para uma determinada posição;

Monitoramento do ambiente organizacional: analisar o ambiente para identificar comportamentos e atitudes que comprometam a convivência entre os grupos;

Aplicação do balanced scorecard: entenda qual é o gap de treinamento e os custos envolvidos usando uma das principais métricas de RH;

Avaliação de desempenho: usada para determinar a competência de cada funcionário e determinar o treinamento necessário.

### Planejamento

Ao identificar as necessidades da empresa, a gestão de pessoas consegue planejar a estruturação dos programas de treinamento. Então, se há uma lacuna no plano de carreira, por exemplo, é preciso desenhar cargos e funções e aplicar em cada formação específica. Para preparar um plano, inclua:

Lista de necessidades;

Objetivos do programa com base nas lacunas identificadas;

Definição dos treinamentos que serão aplicados, a metodologia de cada um deles e o público-alvo;

Desenvolvimento de um plano de ação o que será treinado, por que, como, onde e quando;

Definição dos responsáveis pela implementação da formação;

Levantamento de custos.

### Execução

Com um planejamento, o RH estratégico é capaz de definir a execução em etapas:

Ampla divulgação de oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores;

A aplicação de métodos de treinamento;

Avaliação de desempenho pós-treinamento, por meio de pesquisas de satisfação e monitoramento de mudanças;

Documentar experiências e resultados obtidos.

Avaliação

Ação necessária para analisar a qualidade e as implicações do treinamento ministrado na perspectiva do funcionário e da empresa.

Custos de treinamento e qualificação de pessoas;

Nível de satisfação dos participantes conteúdo, palestrantes, materiais utilizados;

Avaliação do desempenho individual em programas.

A análise é essencial para entender a extensão dos efeitos produzidos pelo T&D. Graficamente, o cenário deve ser comparado sem a aplicação do treinamento e após o treinamento dos funcionários. A interseção desses fatores representa o impacto dessa estratégia. No final, o eco pode ser positivo, negativo ou neutro. De qualquer forma, é muito importante desenvolver as pessoas e, principalmente, identificar quais pontos precisam ser melhorados. Portanto, a educação e o desenvolvimento das pessoas deve ser sempre uma ação contínua e acompanhada passo a passo para sua implementação. Além disso, a realização de diagnósticos periódicos indicará a necessidade de qualificar as pessoas para obter resultados úteis para o negócio.

#### **5.7.1.5 Como escolher métodos eficazes de treinamento**

Os métodos de treinamento e desenvolvimento vêm em todas as formas e tamanhos. O método de treinamento escolhido pode variar dependendo do grupo de participantes ou até mesmo do tema do treinamento. Portanto, mesmo que você escolha uma técnica para um tipo de treinamento, talvez seja necessário repetir este exercício para escolher o método certo para cada iniciativa de treinamento.

Conscientização do público: Parece um conceito de marketing, mas também se aplica ao treinamento. Você precisa conhecer seu público antes de escolher um método de treinamento. A forma como você treina os funcionários varia dependendo se os participantes são novos funcionários, funcionários experientes ou o executivo-

chefe ou diretor executivo da empresa. Além disso, o nível de habilidade do público também pode influenciar o método de treinamento escolhido. Exemplo: As habilidades de computador/web do participante são inexistentes. Isso pode dificultar o treinamento baseado na web ou no computador.

**Restrições:** Mesmo em uma situação ideal, as empresas precisam fornecer treinamento sob certas restrições. Embora o treinamento em sala de aula possa ser ideal para desenvolver habilidades de liderança e treinamento em técnicas de aprendizado de liderança, a empresa pode não ter condições de arcar com o método de treinamento. Em vez disso, uma opção online pode se adequar melhor ao seu orçamento de treinamento. Outras restrições a serem consideradas incluem o tempo, recursos e materiais de treinamento disponíveis para o tópico de treinamento. Depois de ter as respostas para essas perguntas e entender a situação, fica mais fácil escolher o método de treinamento e desenvolvimento que melhor atende às necessidades da sua empresa. Vários métodos de treinamento diferentes estão disponíveis para empresas que desejam fornecer um programa de treinamento para seus funcionários.

### Benefícios

Mais do que uma plataforma de resultados, o uso de treinamento e desenvolvimento nas empresas gera engajamento, motivação e retenção.

**Capacitação Profissional:** Investir em treinamento corporativo, atualização e qualificação dos colaboradores para ajudar a preparar a equipe ou colaborador para o desempenho das funções específicas do cargo. Nesse momento, as dúvidas são sanadas, assim como a apresentação das ferramentas a serem utilizadas. Assim, quando chegar a hora de realizar a tarefa, não haverá dúvidas e obstáculos.

**Desenvolvimento Pessoal:** Preparar o colaborador faz dele um especialista no que faz. No entanto, é preciso capacitar e oferecer oportunidades além do seu cargo atual para que ele possa exercer outras atividades e tenha potencial de crescimento dentro da empresa. Dessa forma, ele se sente mais feliz, mais satisfeito e mais confiante no ambiente de trabalho.

**Melhorar o clima organizacional:** Além de contar com profissionais bem qualificados para realizar suas tarefas, um clima organizacional agradável permite um

fluxo de trabalho mais harmonioso. Portanto, é importante integrar os funcionários à cultura da organização para que eles se sintam pertencentes. Dessa forma, ele se sente valorizado e, conseqüentemente, mais motivado.

**Aumento da produtividade:** Com um funcionário sentindo que pertence ao local de trabalho e tem o poder de concluir as tarefas atribuídas a ele, a produtividade aumenta. O trabalho como um todo torna-se dinâmico e orgânico, causando menos erros e retrabalhos, e o colaborador passa a produzir mais e melhor.

**Aumenta a autoconfiança:** Graças a um bom treinamento, o colaborador se sente mais confiante no desempenho de seu cargo e se sente mais apto a analisar processos. Assim, eles se sentem mais seguros para trazer inovação para a empresa e sugerir melhorias. E aqui também a empresa ganha. O colaborador está confiante no trabalho que está realizando, gerando mais qualidade e inovação.

**Reduz a rotatividade:** Quando um funcionário recebe treinamento adequado, ele passa a ter boa produtividade e confiança, então a probabilidade de ele sair é muito baixa. A empresa aumenta assim a qualidade dos serviços e reduz os custos de rotatividade e perdas.

**Aumenta a credibilidade da empresa:** Uma equipe em constante atualização é capaz de propor soluções inovadoras, solucionar dúvidas e problemas com maior facilidade e autonomia. Essa especialização é um grande diferencial que acaba refletindo diretamente no desempenho da equipe. Assim, sua empresa se destaca por ter profissionais sintonizados e dinâmicos, graças aos quais os clientes ficam sempre satisfeitos. Isso cria uma relação de confiança, fator essencial para a consolidação do seu negócio, principalmente em um cenário altamente competitivo. Uma empresa só se torna líder quando seus funcionários estão dispostos e comprometidos com ela.

## **5.8 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO**

Profissionais de RH administram pessoas, portanto, quase todos os processos que envolvem ações humanas precisam ser de conhecimento desse setor. Em empresas pequenas, é normal que o RH esteja envolvido em funções da higiene e segurança no trabalho, já que é comum que se terceirize esse serviço.

É preciso que o setor garanta que a empresa contratada seja de confiança e que desempenhe um serviço com qualidade, o que se reflete na segurança e integridade física e mental dos colaboradores.

Além disso, os profissionais de RH devem, já no momento de recrutamento e seleção, informar aos colaboradores a importância da higiene e segurança no trabalho, bem como a necessidade da utilização correta de equipamentos de segurança e respeito da sinalização das áreas da organização.

É importante que os profissionais do RH se reúnam com os líderes de cada equipe para fornecer informações sobre as prevenções de acidentes e o controle de agentes de risco. Os líderes têm uma melhor interação com seus colaboradores, o que pode fazer com que os funcionários compreendam com mais facilidade a importância desses fatores.

A busca de recursos para disseminar a conscientização da importância desses processos não deve parar por aí. Existem algumas estratégias que podem fazer com que os colaboradores entendam e passem a participar ativamente de projetos e iniciativas que estejam ligadas à higiene e segurança no trabalho.

### **Ginástica laboral**

A ginástica laboral consiste em uma sessão de exercícios, realizada antes do início do trabalho, que envolve alongamento e relaxamento. A função dessa atividade é prevenir lesões, principalmente em casos de colaboradores que fazem movimentos repetidos durante suas atividades ou que fiquem na mesma posição por muito tempo.

### **Palestras**

Convidar um funcionário da própria empresa ou alguma outra autoridade para dar uma palestra é uma estratégia interessante para fazer com que os colaboradores

estejam informados sobre o tema e conscientes dos riscos que podem estar presentes no ambiente de trabalho.

### Cursos

A empresa pode oferecer treinamentos rápidos sobre segurança do trabalho. Dessa forma, os colaboradores poderão aprender como agir em casos de emergência em decorrência de algum acidente. Os primeiros socorros são muito importantes, e ter pessoas preparadas para lidar com essas situações é fundamental.

### Jornal interno

Caso a empresa conte com a circulação de um jornal interno, seja impresso ou digital, o ideal é que sempre haja um espaço dedicado aos temas da higiene e segurança no trabalho. Há muitas informações que podem ser compartilhadas no informativo e que ajudam no trabalho de conscientização.

### Eventos corporativos

Fazer menção a higiene e segurança no trabalho em eventos corporativos, que geralmente reúnem toda a equipe de colaboradores, pode reforçar as ações já citadas, fazendo com que os trabalhadores conheçam as medidas de segurança e agentes de risco existentes no ambiente.

A integração entre profissionais da higiene e segurança no trabalho, líderes das equipes e demais colaboradores é organizada pelo RH, que também é responsável por organizar atividades de conscientização sobre prevenção de acidentes e controle de agentes de risco à saúde.

A higiene do trabalho compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerente às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

A higiene do trabalho está ligada ao diagnóstico e à prevenção das doenças ocupacionais, a partir do estudo e do controle do homem e seu ambiente de trabalho. Ela tem caráter preventivo por promover a saúde e o conforto do funcionário, evitando que ele adoença e se ausente do trabalho. Envolve, também, estudo e controle das condições de trabalho.

A iluminação, a temperatura e o ruído fazem parte das condições ambientais de trabalho. Uma má iluminação, por exemplo, causa fadiga à visão, afeta o sistema nervoso, contribui para a má qualidade do trabalho podendo, inclusive, prejudicar o desempenho dos funcionários. A falta de uma boa iluminação também pode ser considerada responsável por uma razoável parcela dos acidentes que ocorrem nas organizações. Envolvem riscos os trabalhos noturnos ou turnos, temperaturas extremas - que geram desde fadiga crônica até incapacidade laboral.

Um ambiente de trabalho com temperatura e umidade inadequadas é considerado doentio. Por isso, o funcionário deve usar roupas adequadas para se proteger do que “enfrenta” no dia a dia corporativo. O mesmo ocorre com a umidade. Já o ruído provoca perda da audição e quanto maior o tempo de exposição a ele maior o grau da perda da capacidade auditiva. A segurança do trabalho implica no uso de equipamentos adequados para evitar lesões ou possíveis perdas.

É preciso, conscientizar os funcionários da importância do uso dos EPIs, luvas, máscaras e roupas adequadas para o ambiente em que eles atuam. Fazendo essa ação específica, a organização está mostrando reconhecimento ao trabalho do funcionário e contribuindo para sua melhoria da qualidade de vida. Ao invés de obrigar os funcionários a usarem, é melhor realizar esse tipo de trabalho de conscientização, pois o retorno será bem mais positivo.

Na segurança do trabalho também é importante que a empresa forneça máquinas adequadas, em perfeito estado de uso e de preferência com um sistema de travas de segurança. É fundamental que as empresas treinem os funcionários e os alertem em relação aos riscos que máquinas podem significar no dia a dia. Caso algum funcionário apresente algum problema de saúde mais tarde ou sofra algum acidente, a responsabilidade será toda da empresa por não ter obrigado o funcionário a seguir os procedimentos adequados de segurança. Caso o funcionário se recuse a usar os equipamentos que o protegerão de possíveis acidentes, a organização poderá demiti-lo por justa causa.

## **5.8 Como pode ser feita a prevenção dessas lesões/acidentes**

Estudos e modificações ergonômicas dos postos de trabalho.

Uso de ferramentas e equipamentos ergonomicamente adaptados ao trabalhador.

Diminuição do ritmo do trabalho.

Estabelecimento de pausas para descanso.

Redução da jornada de trabalho.

Diversificação de tarefas.

Eliminação do clima autoritário no ambiente de trabalho.

Maior participação e autonomia dos trabalhadores nas decisões do seu trabalho.

Reconhecimento e valorização do trabalho.

Valorização das queixas dos trabalhadores.

Em suma a higiene e segurança do trabalho está ligada diretamente as condições oferecidas por uma organização a seus colaboradores de tal maneira que eles possam desenvolver suas atividades sem causar a si próprio nenhum dano em função das atividades exercidas.

Serve para identificar, e corrigir possíveis falhas no processo de desenvolvimento das funções a fim de evitar que os colaboradores tenham algum dano causado pelo mau hábito do trabalho, fornecendo a eles estrutura, e equipamentos necessários com intuito de zelar pela sua segurança individual e coletiva.

### Saúde Ocupacional

É um conjunto de medidas adotadas com o objetivo de proteger o trabalhador no seu local de trabalho, visando à redução de acidentes e doenças ocupacionais e proporcionando um ambiente mais seguro e saudável para os trabalhadores.

### Normas Reguladoras

NR 09 – PPRA/PGR – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais/Programa de Gerenciamento de Riscos

Por meio de avaliações do ambiente de trabalho o PPRA, visa estabelecer uma metodologia de ação que garanta a preservação da saúde e a integridade física dos trabalhadores, frente aos riscos ambientais existentes no ambiente de trabalho.

## NR 7 - PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

A Norma Regulamentadora - NR estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, tem como objetivo a promoção e preservação da saúde dos seus trabalhadores.

Como parte integrante da operacionalização do PCMSO são realizadas as consultas ocupacionais que podem ser realizadas por médico clínico ou do trabalho, contendo como propósito avaliar a saúde do trabalhador. Ao final de cada consulta é emitido o ASO – Atestado de saúde Ocupacional.

### Tipos de consultas ocupacionais

**Admissional:** Realizada antes de o trabalhador assumir suas atividades laborais;

**Periódico:** Realizada, conforme prevê o PCMSO, com periodicidade variável baseada nos riscos a que o trabalhador está exposto;

**Retorno ao trabalho:** Realizada para o trabalhador que esteve afastado das suas atividades laborais;

**Mudança de função:** Realizada quando o trabalhador muda de atividade laboral com riscos diferentes;

**Demissional:** Realizada na saída do trabalhador da empresa e deve ocorrer até a data da homologação.

Ao final da elaboração e operacionalização do PCMSO, é gerado para a empresa, o relatório anual que discrimina, por setores, o número e a natureza dos exames médicos, normais, alterados e o planejamento das ações para o próximo ano.

### Benefícios

O que você ganha ao implantar os Programas de PPRA e PCMSO:

Empresa documentada, evitando implicações legais que podem acarretar de multas à interdição do estabelecimento;

Local apto para desenvolver suas atividades;

Qualidade de vida para o trabalhador;

Maior produtividade para a empresa.

### **5.8.1 EPIs desempenham papel fundamental na luta pela redução de acidentes de trabalho**

A história mostra que, desde o início da trajetória humana na Terra, o ser humano buscou formas de amenizar os riscos de suas atividades diárias. Quando se pensa em equipamentos de proteção individuais (EPIs), o mais comum é associar o seu desenvolvimento à revolução industrial. Porém, os EPIs surgiram muito antes disso. Os ancestrais humanos usavam, por exemplo, peles de animais para se proteger do frio e da chuva, bem como objetos de proteção contra predadores, como pedras e lanças.

No Brasil, os acidentes com operários tiveram aumento no governo Vargas, durante o crescimento industrial do país. Após a criação do Ministério do Trabalho, em novembro de 1930, surgiram, aos poucos, órgãos regulamentadores voltados ao interesse do trabalhador. Porém, o marco oficial da luta contra acidentes de trabalho se deu em 1972, depois de regulamentada a formação técnica em Segurança e Medicina do Trabalho. Em 27 de julho daquele ano, foram publicadas as portarias 3236, que instituiu o Plano Nacional de Valorização do Trabalhador, e a 3237, que tornou obrigatórios os serviços de medicina do trabalho e engenharia de segurança do trabalho em empresas com um ou mais empregados.

Nasceu, assim, o Dia Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho, lembrado sempre em 27 de julho. A data é um marco da luta dos trabalhadores por ambientes de trabalho mais seguros e que tenham qualidade de vida. Além disso, tem o papel de alertar empregados, empregadores, governos e sociedade civil para a importância de práticas que reduzam o número de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

#### **5.8.1.2 Acidentes de trabalho**

Dados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho da Plataforma SmartLab, iniciativa conjunta do MPT e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), indicam que, apenas em 2020, foram registrados 46,9 mil acidentes de trabalho no Brasil da população com vínculo de emprego regular. Contudo, estima-se que esse número seja ainda maior devido à quantidade de subnotificações.

No período de 2012 a 2020, a lesão mais frequentemente presente em comunicações de acidentes de trabalho (CAT), considerando o universo de trabalhadores com vínculo de emprego, foi de corte, laceração, ferida contusa ou punctura (21%), seguidos de fratura (17%) e contusão/esmagamento (15%). Quanto às partes do corpo, as mais atingidas foram dedo (24%), pé (8%), mão (7%) e joelho (5%). Máquinas e equipamentos (15%), agentes químicos (14%), queda do mesmo nível (13%), veículos de transporte (12%) e agentes biológicos (12%) compõem os cinco agentes causadores mais frequentemente citados em notificações de acidentes de trabalho. Por fim, as ocupações citadas com maior frequência são alimentadoras de linha de produção (6%), técnico de enfermagem (6%) e faxineiro (3%).

Quando considerado o perfil a partir dos afastamentos concedidos pelo INSS, observa-se que os tipos de doenças mais frequentes são fraturas (40%), osteomuscular e tecido conjuntivo (23%), traumatismos (8%), luxações (7%) e ferimentos (5%).

#### EPIs salvam vidas

Conhecidos os perigos a que algumas atividades econômicas estão sujeitas, como evitar que tragédias aconteçam? Por meio de medidas de prevenção a acidentes de trabalho, sendo o Equipamento de Proteção Individual (EPI) um dos meios mais básicos e conhecidos instrumentos para tal.

De acordo com a Norma Regulamentadora nº 6 do Ministério do Trabalho, considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI) “todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho”. O normativo traz ainda a obrigação da empresa de fornecer aos empregados, gratuitamente, EPI adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho ou de doenças profissionais e do trabalho; enquanto as medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas; e para atender a emergências.

Na legislação federal, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) dispõe, no artigo 166, que “a empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de

conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados”. Assim, o EPI não apenas deve ser fornecido de forma gratuita como também deve ser adequado à atividade desempenhada.

### **5.8.1.3 Tipos de EPIs**

Os EPIs são classificados a partir da parte do corpo a ser protegida e da atividade desempenhada, divididos pela NR 6 em nove categorias:

1. proteção da cabeça: capacete, capuz ou balaclava;
2. proteção dos olhos e face: óculos, protetor facial, máscara de solda;
3. proteção auditiva: protetor auditivo circum-auricular, de inserção, ou semi-auricular;
4. proteção respiratória: respirador purificador de ar não motorizado ou motorizado; de adução de ar, ou de fuga;
5. proteção do tronco: vestimentas para proteção, colete à prova de balas;
6. proteção dos membros superiores: luvas, creme protetor, manga, braçadeira, dedeira;
7. proteção dos membros inferiores: calçados para proteção, meia, perneira, calça;
8. proteção do corpo inteiro: macacão; vestimentas de corpo inteiro;
9. proteção contra quedas com diferença de nível: cinturão de segurança com dispositivo trava-queda, cinturão de segurança com talabarte.

### **Novos EPIS**

Para que um novo produto seja classificado como EPI, é necessário um certificado de aprovação (CA), expedido pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. Para isso, é necessário preencher todos os requisitos de obtenção deste certificado, como conformidade e relatórios dos ensaios laboratoriais. Os procedimentos estão dispostos na Portaria 11.437/2020, da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia.

No caso da invenção de um novo EPI, a empresa fabricante deve apresentar requerimento para sua inclusão no Anexo I da NR-6 à Comissão Tripartite Paritária Permanente (CTPP), órgão responsável pela criação e alteração de Normas Regulamentadoras.

Desde 1978, data de publicação da NR-6, poucos EPIs foram inseridos no rol de equipamentos da norma, a saber: óculos de tela para proteção limitada dos olhos contra impactos de partículas volantes (inserido em 2014); capuz para proteção da cabeça e pescoço contra umidade proveniente de operações com uso de água (inserido em 2015); manga para proteção do braço e do antebraço contra agentes químicos (2015); calça para proteção das pernas contra umidade proveniente de precipitação pluviométrica (inserido em 2017); macacão para proteção do tronco e membros superiores e inferiores contra umidade proveniente de precipitação pluviométrica (2017); e vestimenta para proteção de todo o corpo contra umidade proveniente de precipitação pluviométrica (2017).

#### **5.8.1.4 Como prevenir os acidentes de trabalhos mais comuns**

A prevenção de acidentes de trabalho envolve esforços na área de gestão, previsão, planejamento e empenho, com foco em avaliar riscos e implementar ações.

- 1) compartilhamento de conhecimentos, especialmente sobre riscos emergentes de novos aparelhos e novas tecnologias, tanto em nível nacional como internacional;
- 2) avaliação e gestão de riscos, que inclui ferramentas de prevenção e de controle tradicionais, complementadas por estratégias concebidas para antecipar e controlar os riscos emergentes provocados pelas mudanças no mundo do trabalho, concretizada pela implementação de sistemas de gestão de saúde e segurança no trabalho em nível nacional e da empresa;
- 3) promoção da saúde nos locais de trabalho; por meio de programas tradicionais de prevenção de acidentes de trabalho e de doenças profissionais.

O Ministério da Defesa do governo brasileiro, em notícia sobre prevenção de acidentes no ambiente do trabalho, trouxe ainda 15 dicas para evitar acidentes:

- 1) Utilize os Equipamentos de Proteção Individual (EPI);
- 2) Mantenha áreas de circulação desobstruídas;
- 3) Não obstrua o acesso aos equipamentos de emergências (macas, extintores, etc.);
- 4) Informe ao superior imediato sobre a ocorrência de incidentes, para que se possa corrigir o problema e evitar futuros acidentes;
- 5) Não

execute atividade para a qual não esteja habilitado; 6) Não improvise ferramentas. Solicite a compra de ferramentas adequadas à atividade; 7) Não faça brincadeiras durante o trabalho. Sua atenção deve ser voltada apenas para a atividade que está executando; 8) Oriente os novos colaboradores sobre os riscos das atividades; 9) Cuidado com tapetes em áreas de circulação; 10) Não retire os equipamentos de proteção coletiva das máquinas e equipamentos. Eles protegem você e demais trabalhadores simultaneamente; 11) Não fume em locais proibidos. Procure os locais destinados para tal; 12) Evite a pressa, ela é “inimiga da perfeição”. Além de se expor ao nível de risco maior, seu trabalho não terá uma boa qualidade; 13) Confira sua máquina ou equipamento de trabalho antes de iniciar suas atividades, através do check list; 14) Ao sentar-se, verifique a firmeza e a posição das cadeiras; 15) Não deixe objetos caídos no chão.

No âmbito da empresa, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Norma Regulamentadora 5) é o órgão encarregado da prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. Deve ser instalado em empresas com mais de 20 trabalhadores e tem por atribuição identificar os riscos do processo de trabalho, elaborar plano que possibilite a ação preventiva, realizar verificações nos ambientes e condições de trabalho, visando a identificação de situações que venham a trazer riscos, além de divulgar aos trabalhadores informações relativas à segurança e saúde no trabalho, entre outros.

#### **5.8.1.5 Justiça do Trabalho**

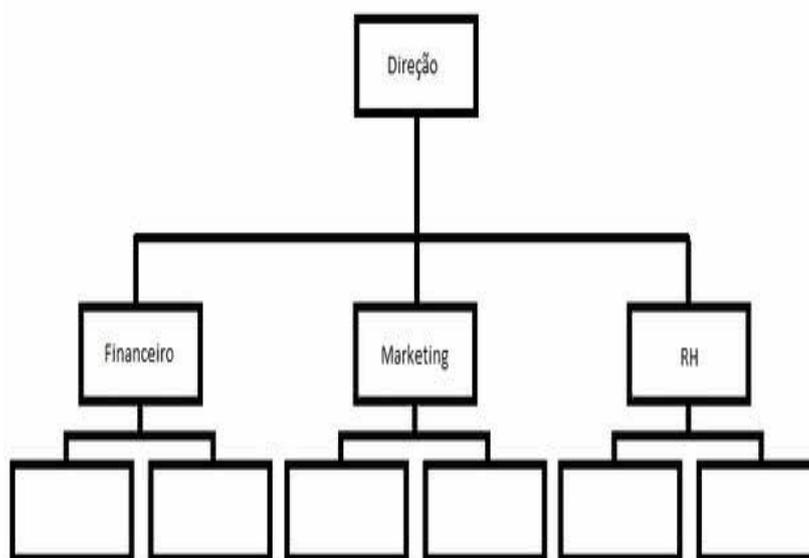
Na Justiça do Trabalho, o Programa Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Trabalho Seguro) atua em parceria com diversas instituições públicas e privadas na formulação e execução de projetos e ações nacionais voltados à prevenção de acidentes de trabalho e ao fortalecimento da Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho. Voltado a promover a conscientização da importância do tema e a contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de prevenção de acidentes de trabalho, o programa busca a articulação entre instituições públicas federais, estaduais e municipais, além de aproximar-se dos atores da sociedade civil, sejam eles empregados, empregadores, sindicatos, Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs) e instituições de pesquisa e ensino.

## 5.9 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do Sebrae/RS é constituída pelo Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Gerências e Assessorias, Supervisores e Coordenadores Técnicos e Secretaria Executiva. É um conceito da área de administração e gestão de empresas. Trata da forma como a empresa é organizada em torno da divisão de atividades e recursos com fins de cumprir os objetivos da companhia.

Muitas vezes a estrutura organizacional é exemplificada com um organograma identificando a hierarquia e divisão em departamentos.

Mas as estruturas organizacionais vão além disto, e configuram um instrumento administrativo de grande utilidade para os gestores como forma de enxergar para onde estão indos os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento da empresa. No entanto, nem toda estrutura organizacional de uma empresa precisa ter esse formato. Existem muitos tipos de estruturas organizacionais, e a forma como você decide estruturar sua empresa depende muito de seu objetivo.



### 5.9.1 Estrutura organizacional de uma empresa

Cada funcionário é responsável por um conjunto de tarefas, como finanças, recepção, diretoria, contabilidades, RH etc. os arranjos da entidade é a forma como seus funcionários são organizados, seja por departamento, função ou cargo. Ordens

mostra as relações e hierarquias que compõem uma empresa. Essas estruturas ajudam uma empresa da seguinte forma:

Oferecem aos funcionários uma rápida visão geral da empresa como um todo e mostra-os onde suas funções se encaixam na companhia

Explica os relacionamentos hierárquicos

Mostra as relações entre as diferentes áreas da empresa

Melhora a comunicação

Auxilia a gerência conforme dimensionam a empresa e administram seu crescimento

Diferença entre Organograma para estrutura organizacional

São conceitos relacionados, mas são simples de diferenciar. Sistema de organização ou hierarquia de uma empresa, enquanto um organograma é a representação visual dessa estrutura organizacional. Ou seja, o organograma é a estrutura organizacional desenhada em forma de diagrama.

Classificações: estrutura organizacional formal e informal

formal é a estrutura de acordo com o organograma da empresa. É como a empresa foi realmente estruturada em seu planejamento, levando em conta a hierarquia e as normas de conduta.

Já a estrutura organizacional informal é a estrutura que se estabelece pelo convívio das pessoas em uma empresa. Ela é muito mais espontânea e leva em conta os costumes das pessoas envolvidas.

A estrutura formal e informal ocorre simultaneamente e ambas estão presentes em todas as empresas.

#### **5.9.1.2 Tipos de estrutura organizacional**

Existem várias maneiras de se organizar uma empresa. Não existe uma única estrutura ideal para toda e qualquer empresa. Para escolher o melhor tipo de estrutura organizacional para sua empresa, você precisará analisar o objetivo que quer atingir com sua organização.

As vantagens e desvantagens dos seguintes tipos de estruturas organizacionais:

Estrutura organizacional linear (ou hierárquica, ou vertical)

Estrutura organizacional funcional

Estrutura organizacional matricial

Estrutura organizacional horizontal

Estrutura organizacional circular ou radial

### **5.9.1.3 Estrutura organizacional linear**

A estrutura organizacional de forma piramidal mencionada acima é conhecida como estrutura organizacional linear ou hierárquica. Cada funcionário deverá ter um supervisor. Há um foco maior na centralização do poder e uma ênfase em hierarquias bem estruturadas. Por causa das hierarquias bem estruturadas, o organograma acaba tendo um formato mais vertical, por isso essa estrutura também é conhecida como estrutura organizacional vertical.

A maioria das organizações agrupam seus departamentos por função, como marketing, RH, vendas etc., o que tornaria esta estrutura em uma estrutura funcional. Porém, também é possível organizá-los por produto para empresas maiores, ou por localização física para empresas internacionais.

Vantagens de uma estrutura organizacional linear

Define melhor os níveis de autoridade e responsabilidade.

Mostra o supervisor de cada pessoa ou com quem falar sobre projetos específicos.

Motiva os funcionários ao mostrar caminhos claros de carreira e chances de promoção.

Proporciona uma especialização para cada funcionário.

Cria companheirismo entre funcionários dentro da mesma área.

Desvantagens de uma estrutura organizacional linear

Pode desacelerar a inovação ou mudanças importantes devido ao aumento da burocracia.

Pode fazer com que os funcionários ajam no interesse do departamento em vez da empresa como um todo.

Pode fazer com que funcionários encontrados na parte inferior do organograma se sintam desvalorizados.

#### **5.9.1.4 Estrutura organizacional funcional**

Na estrutura organizacional funcional, a empresa é departamentalização, dividida em departamentos. Por exemplo, uma empresa pode ser dividida nos departamentos de finanças, contabilidade, administração, marketing, vendas etc. Esta é a estrutura mais comum nas empresas. É bem provável que você já esteja acostumado(a) com esse conceito.

Ao invés de um engenheiro ter responsabilidades de RH, marketing e engenharia, ele foca seu conhecimento na área de engenharia e deixa que outros profissionais cuidem das outras áreas. Cada departamento é composto de profissionais da mesma área.

Para representar este modelo em forma de organograma (diagrama da estrutura organizacional da empresa), pode-se representar cada funcionário dentro de seu devido departamento, ou ilustrar apenas os departamentos para uma visão mais geral, sem entrar em detalhes de nomes de funcionários, assim como no exemplo acima.

##### **Vantagens de uma estrutura organizacional funcional**

Oferece uma visão geral e simplificada da empresa, o que pode ser útil para organizações de grande porte, com vários departamentos.

Pode ser usado em conjunto com um organograma mais detalhado, oferecendo assim o nível de detalhes ideal para cada situação.

Promove a ideia de colaboração dentro de uma equipe.

##### **Desvantagens de uma estrutura organizacional funcional**

Pode dificultar a colaboração entre funcionários de departamentos diferentes, já que a empresa é estruturada de forma bem compartimentalizada.

A estrutura mais rígida e dividida não acomoda bem empresas menores ou com estruturas dinâmicas.

#### **5.9.1.5 Estrutura organizacional matricial**

O nome desta estrutura organizacional descreve sua função. Uma estrutura matricial parece uma matriz ou uma tabela, e mostra equipes que se formam para trabalhar em projetos especiais. Por exemplo, um engenheiro que normalmente pertence ao departamento de engenharia (liderado por um diretor de engenharia) pode trabalhar em um projeto temporário (liderado por um gerente de projetos). Sendo assim, esse engenheiro teria dois chefes ao mesmo tempo, o de seu departamento e o do projeto atual. A estrutura organizacional matricial representa ambas as posições e hierarquias.

#### Vantagens de uma estrutura organizacional matricial

Permite aos supervisores montar suas equipes com facilidade, conforme a necessidade de cada projeto.

Oferece uma visão mais dinâmica da organização.

Incentiva funcionários a usar suas habilidades de diversas formas, além de suas funções originais.

#### Desvantagens de uma estrutura organizacional matricial

Possível conflito entre gerentes de departamento e gerentes de projetos.

Pode mudar com mais frequência em comparação a outros tipos de estruturas.

### **5.9.1.6 Estrutura organizacional horizontal**

A estrutura organizacional horizontal é mais bem adequada para empresas com poucos níveis entre a diretoria e os funcionários. Muitas empresas start-up usam estruturas horizontais antes de crescerem e implementarem diferentes áreas, no entanto, algumas organizações maiores mantêm essa estrutura pois ela incentiva uma menor supervisão e um maior envolvimento de todos os funcionários. Geralmente há menos especialização do que na estrutura funcional, e os funcionários costumam ter responsabilidades mais abrangentes.

#### Vantagens de uma estrutura organizacional horizontal

Oferece aos funcionários maior responsabilidade.

Fomenta uma comunicação mais aberta.

Melhora a organização e velocidade de implementação de novas ideias.

Desvantagens de uma estrutura organizacional horizontal

Pode criar confusão pois os funcionários não têm um supervisor designado.

Pode desenvolver funcionários com habilidades e conhecimentos mais generalizados.

Pode ser difícil de manter conforme a empresa cresce além do nível de start-up.

#### **5.9.1.7 Estrutura organizacional circular**

Também é conhecida como estrutura radial. A estrutura organizacional em si é idêntica às estruturas linear e funcional, mas representado num organograma de forma circular. A posição mais alta da empresa é representada no centro do círculo e as posições mais baixas ficam nas bordas do círculo.

Por ser diferente do normal, muita gente acha esse tipo de organograma interessante quando eles veem um modelo de organograma circular pela primeira vez; porém esta é a maneira menos eficaz de se representar um organograma empresarial.

Vantagens de uma estrutura organizacional circular

Inicialmente, chama a atenção por ser representado num diagrama de forma tão diferente do normal.

Desvantagens de uma estrutura organizacional circular

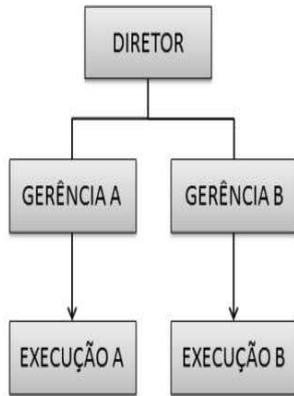
Frequentemente falta espaço para representar todos os departamentos ou funcionários.

Diferenças em número de funcionários em cada departamento não se adequam bem à simetria do formato circular.

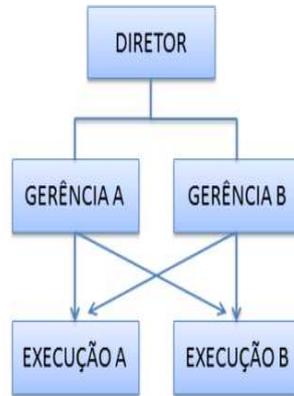
O formato radial dificulta entender a hierarquia e organização da empresa.

Costuma não ter espaço suficiente para incluir informações adicionais sobre cada funcionário.

## Estrutura Linear



## Estrutura Funcional



## Estrutura Linha-Staff



## **5.10 RELAÇÕES TRABALHISTAS**

A área de Relações Trabalhistas trata das rotinas que são base do RH, presente em todas as organizações, independente do porte ou do ramo de atuação. Com os módulos desta solução, as empresas exercem sua responsabilidade social, recolhendo impostos e remunerando de forma correta dentro dos prazos estabelecidos. Para isso, o software está adequado às legislações.

**Administração de Pessoal:** Atende a todas as rotinas de departamento pessoal, como admissão, férias, rescisão e cálculos de folha de pagamento. Além de gerenciar e realizar com eficiência processos trabalhistas e sindicais das empresas. Executa automaticamente os processos solicitados pelo usuário, mantendo registro de informações cadastradas, o que confere precisão à consulta de dados.

Permite que os profissionais de RH executem com rapidez procedimentos operacionais. De fácil utilização, o módulo permite que as empresas realizem parametrizações de acordo com as suas necessidades.

**Gestão do Ponto:** O módulo Gestão do Ponto otimiza o processo de acerto de ponto para gestores e colaboradores. O acesso online, facilita o gerenciamento das horas trabalhadas e auxilia na redução de passivos trabalhistas. Além de simplificar ações como inclusão e apuração automática de marcações. A ferramenta integra-se ao módulo Controle de Ponto e está alinhada às melhores práticas do mercado.

**Controle do Ponto:** Desenvolvido de acordo com a Portaria 1510, o módulo administra a jornada de trabalho dos colaboradores, gerando informações completas automaticamente para a folha de pagamento. Engloba funcionalidades para gerenciar o ponto e o banco de horas, o controle de horas extras, a entrada em período de férias, a administração de mudança de escala e compensações. Permite ainda que o colaborador tenha acesso às marcações para solicitação de ajustes e correções.

**Captura Ponto Portaria 373:** O módulo permite que a marcação de ponto dos colaboradores seja feita pelo computador, tanto na opção desktop quanto via internet. Ideal para empresas que têm profissionais atuando em plantas afastadas da matriz, o sistema gera as informações automaticamente para a solução Controle de Ponto.

**Refeitório :** Possibilita gestão completa das refeições oferecidas pelas empresas aos colaboradores. Envolvendo o processo desde a reserva até o consumo

final. O módulo controla o valor de cada refeição, o quanto a empresa paga e quanto subsidia ao colaborador, realizando o desconto automático na folha de pagamento.

Permite a emissão de relatórios que auxiliam a otimização de recursos das empresas, pois informa a quantidade de refeições necessárias e, assim, evita desperdícios. Também auxilia na definição de faixas horárias para que as refeições sejam servidas, evitando filas.

Jurídico: O módulo Jurídico realiza a gestão das ações jurídicas — civis, criminais ou tributárias — nas quais a empresa figure como parte. Atualizado de acordo com a legislação, permite simulações de cálculos de reclamações e previsão dos possíveis cenários para sua conclusão. A integração com a folha de pagamento, permite o resgate de dados e, se necessário, corrige os valores e os reenvia para a folha.

Benefícios: Auxilia na gestão dos benefícios cedidos pela empresa aos colaboradores e dependentes. Possui integração ao módulo Administração de Pessoal, que permite o controle da política de subsídio adotada pela empresa, integrando diretamente os valores na folha de pagamento.

As regras que gerem as relações entre trabalhadores e empregadores são determinantes para o bom funcionamento do mercado de trabalho. Elas devem ser claras e de fácil compreensão para que as empresas e os trabalhadores saibam com segurança os seus direitos e deveres na relação trabalhista. Além disso, as normas devem ser modernas e flexíveis, passíveis de negociação entre empresas e empregados.

Regras que atendem a esses critérios reduzem conflitos e aumentam a segurança jurídica de empresas e trabalhadores nas relações de trabalho. Relações de trabalho menos conflituosas geram aumento de produtividade e eficiência na produção, com ganhos para a economia brasileira.

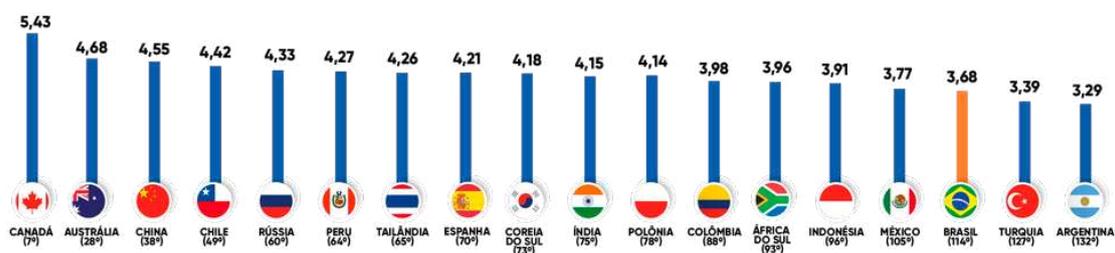
Recentemente, a regulamentação da terceirização e a Lei 13.467/17 (reforma trabalhista) modernizaram a legislação do trabalho com o intuito de adaptá-la às novas formas de trabalhar e de facilitar o desenvolvimento das empresas e a geração de empregos.

Efetivar a implementação das leis é o desafio do momento atual, mas é fundamental continuar avançando na agenda de modernização das relações de trabalho no país.

Também é essencial reduzir os encargos sobre o trabalho. Com isso a indústria brasileira ficará mais competitiva, promovendo a geração de empregos e o aumento da renda dos trabalhadores.

As dificuldades com a burocracia põem o país na 114ª posição entre 138 no pilar Relações de Trabalho do Global Competitiveness Report 2017-2018.

### Ranking do pilar relações de trabalho

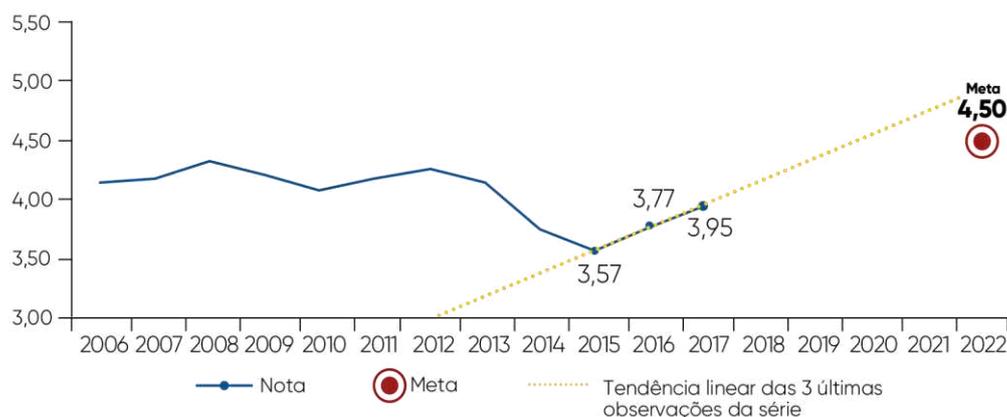


Fonte: WEF (2017).

Objetivo principal: Modernizar as relações de trabalho

Macrometa: Melhorar a nota do Brasil quanto à relação entre empregados e empregadores, de 3,95 para 4,50

Nota do Brasil na avaliação das relações empregado-empregador



Fonte: CNI, com base em dados do WEF (2017).

### 5.10.1 Modernização das relações de trabalho

Dar efetividade e continuidade à modernização das relações trabalhistas é essencial para um ambiente mais favorável aos investimentos produtivos e à geração de empregos

Em 2017, a aprovação das leis 13.429/17 (terceirização) e 13.467/17 (reforma trabalhista) promoveu a modernização de pontos fundamentais das leis trabalhistas, adequando-as aos modelos de produção mais modernos e conferindo mais flexibilidade às relações de trabalho, o que era desejado por empresas e por trabalhadores.

Agora, é necessário garantir a efetividade das leis aprovadas. É importante atuar para informar a sociedade sobre a importância da nova legislação e buscar a melhor aplicação possível dessas leis.

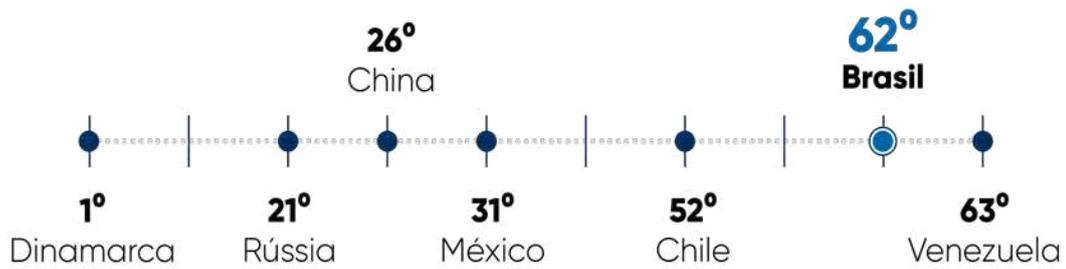
Também é preciso que o país continue no caminho da modernização das relações trabalhistas. Ainda existem lacunas na legislação, que abrem espaço para interpretação e geram insegurança jurídica, e excessos de burocracia que precisam ser eliminados para reduzir custos e melhorar a eficiência das empresas e do Estado.

O Brasil é um dos países com maior número de ações trabalhistas. O excesso de judicialização é agravado por um sistema lento e caro, que gera custos e incertezas.

Espera-se que as mudanças da legislação trabalhista fortaleçam as negociações coletivas que podem, por meio do diálogo, ajustar condições de trabalho entre empresas e trabalhadores de modo que ambos saiam ganhando. É importante também avançar no fomento de alternativas para a solução de conflitos e reduzir a judicialização.

Uma indústria competitiva e global exige relações de trabalho atualizadas, desburocratizadas, flexíveis e com maior liberdade de negociação entre trabalhadores e empregadores.

Ranking de impacto da regularização do mercado de trabalho nos negócios



Fonte: IMD (2017).

## Objetivos

Dar efetividade e continuidade à modernização da regulação do trabalho

## Meta

Melhorar a nota do Brasil em práticas de contratação e demissão, de 1,92 para 3,70

## Iniciativas

Aperfeiçoamento das relações de trabalho

Implantação de formas alternativas para resolução de conflitos

Estimular a negociação entre trabalhadores e empregadores

## Meta

Aumentar a proporção de estabelecimentos industriais que celebram acordos coletivos, de 5,29% para 6,00%

## Iniciativas

Capacitação de lideranças empresariais para negociações coletivas

Fomento à negociação e ao bom ambiente de trabalho.

## Subsistema De RH

O primeiro dos Subsistemas de RH diz respeito às atividades de suprimento de recursos humanos, como recrutamento, seleção e entendimento da atual situação do mercado.

Tem o objetivo de entender o que tem sido feito no mercado referente a recrutamento, seu posicionamento e tendências.

O estudo deve ser realizado frequentemente, entendendo como aproximar a demanda por trabalho e as vagas compatíveis com seu perfil.

Com entendimento de mercado, a empresa deve recrutar os melhores profissionais para suas vagas.

Para isso, devem ser adotadas estratégias para divulgação de suas oportunidades de emprego, direcionadas para candidatos com o perfil desejado.

Com os talentos devidamente recrutados, a empresa poderá avaliar as habilidades de seus colaboradores na etapa de seleção.

Seu objetivo é identificar, dentre as pessoas que possuíam os requisitos mínimos, as que possuem o perfil mais adequado para as vagas que concorrem.

Pragmaticamente, a etapa de seleção é onde compara-se o perfil dos recrutados com as características esperadas para o preenchimento das vagas.

Para essa comparação, são realizados entrevistas, provas, testes de personalidades, e tudo que possa trazer insumos para a seleção.

Por fim, é interessante tomar iniciativas para integrar os novos funcionários no cotidiano da empresa, buscando ambientá-los aos moldes da organização para que se adaptem o mais rápido possível.

### **5.10.2 Subsistema de RH para Avaliação**

O Subsistema de Avaliação tem como principais objetivos avaliar o desempenho dos funcionários e descrever os cargos da empresa.

É preciso levantar as informações necessárias, tanto relacionadas aos cargos, quanto ao desempenho dos atuais funcionários.

Desta forma, a Avaliação busca esclarecer as atribuições dos cargos da empresa.

Esse trabalho envolve descrever o que, quando, como, onde e porque cada tarefa deve ser realizada, esclarecendo onde está se encaixa na estratégia da empresa.

Devem ser explicitadas também as exigências que um funcionário deve atender para ocupar o cargo.

Com os cargos definidos, criam-se métricas para medir o desempenho de cada funcionário, sendo interessante a adoção de métricas específicas para alguns cargos.

Para tanto, deve-se levantar informações que sejam relevantes sobre os pontos de melhoria do funcionário. Posteriormente, essas devem ser compartilhadas em uma rodada de feedback. As avaliações de desempenho também são muito importantes para nortear decisões quanto ao corpo de colaboradores da empresa.

Elas trazem informações sobre os funcionários que vem apresentando constante desempenho abaixo ou acima do esperado.

Essa ferramenta auxilia a tomada de decisão na Gestão de Pessoas, seja para demissões ou promoções, baseadas no desempenho de cada trabalhador.

#### **5.10.2.1 Subsistema de RH para Motivação**

Esse subsistema se preocupa em maximizar a satisfação e a motivação dos funcionários.

É responsável por iniciativas que busquem recompensar esforços e propor desafios, fazendo com que os funcionários sintam que estão evoluindo na carreira e na empresa.

Os trabalhadores costumam julgar a equidade de seus salários dentro da empresa, comparando suas tarefas com as dos demais colaboradores.

Quando identificada uma desigualdade, tende a ficar muito desmotivado, e essa situação pode causar desde baixa produtividade até encargos trabalhistas.

Para garantir que a empresa trabalhe com salários justos e compatíveis com o mercado, deve haver uma avaliação criteriosa e classificação dos cargos, alinhados com um acompanhamento constante dos valores pagos no mercado.

A avaliação dos cargos fornece não apenas critérios para que o funcionário receba um valor que o motive, mas também um valor que seja condizente ao retorno que este entrega à empresa.

Outra forma de criar uma percepção de valor aos funcionários é com a adoção de benefícios – planos de saúde, transporte, refeições etc. São formas de garantir a manutenção de sua motivação.

Atualmente, estes benefícios são requisitos mínimos de uma boa vaga de emprego.

É importante também que a gestão de pessoas se preocupe com a segurança e higiene do ambiente de trabalho, oferecendo as condições necessárias para que o trabalho seja desenvolvido com qualidade.

#### **5.10.2.2 Subsistema de RH para Desenvolvimento:**

Dentre os mais diversos recursos disponíveis à uma organização, as pessoas são as únicas capazes de se desenvolver e adquirir novas habilidades e conhecimentos.

O Subsistema de Desenvolvimento busca otimizar esses aperfeiçoamentos, para que todos os colaboradores atinjam seu potencial máximo.

É também importante para garantir uma boa retenção de talentos na empresa.

A empresa deve garantir que o funcionário tenha um desenvolvimento condizente com seu cargo, dando condições para esse aprendizado.

Este deve ser estimulado por treinamentos e através do envolvimento cada vez maior na empresa.

#### **5.10.2.3 Subsistema de RH para Monitoramento:**

O último dos 5 Subsistemas de RH: Monitoramento. Tem como objetivo acompanhar o desempenho de forma individual, aplicando rotinas de mensuração e auditoria sobre os recursos humanos da empresa.

Utilizando rotinas de feedback, esse subsistema atua para averiguar se as diferentes áreas da organização estão trabalhando conforme o previsto.

São estabelecidos padrões desejados e observados os desempenhos dentro deles, tomando medidas para corrigir eventuais gaps.

Todos os dados levantados devem ser salvos em um banco de dados – por exemplo, no Excel. Então, os gerentes podem utilizar as informações relevantes para tomarem medidas corretivas e preventivas.

Com os dados devidamente coletados, os processos devem ser auditados para garantir que as práticas estão ocorrendo da maneira correta.

Algumas informações de Recursos Humanos podem ser tão importantes para a estratégia de sua empresa que são consideradas Indicadores Chave do Desempenho.

Os 5 Subsistemas de RH para Gestão de Pessoas

Recrutamento e seleção de novos funcionários qualificados.

Avaliação do desempenho e descrição dos cargos da empresa.

Motivação e satisfação dos funcionários com o trabalho.

Capacitação e desenvolvimento das habilidades das pessoas.

Monitoramento dos resultados individuais dos funcionários.

A área de Recursos Humanos é complexa, abrangendo funções diferentes e complementares.

Estruturas com essas características são difíceis de gerenciar com excelência, pois diversas variáveis estão conectadas e impactam na qualidade do resultado do processo.

A divisão em Subsistemas de RH possibilita uma visão do todo sobre os processos de Gestão de Pessoas.

Facilitando identificar onde existem problemas que estão impossibilitando suas equipes de atingirem o potencial máximo.

## **6. PLANO DE TRABALHO**

### **6.1 Nossa Consultoria**

A GT Work tem como atividade principal a Consultoria em Gestão de terceiros. A gestão de terceiros começa com uma visão completa do ciclo de terceirização, começando pela busca de empresas parceiras no mercado, passando pelas etapas de aprovação, contratação, análise de documentos de fornecedores, execução de serviço e rescisão. Iremos implementar um conjunto de procedimentos com auditorias e avaliações frequentes que garantirão o melhor cumprimento das obrigações legais por parte das empresas parceiras e oferecerão defesa em potenciais litígios comerciais.

O uso de colaboradores terceirizados, com vínculo trabalhista para uma outra empresa, atende demandas de apoio para a atividade-fim da contratante, como limpeza, segurança, manutenção e similares.

### **6.2 Nosso Objetivo**

Trazer uma Gestão de terceiros organizada e alinhada com as normas de Segurança do Trabalho, com objetivo de diminuir os riscos trabalhistas de terceirizados para a empresa cliente.

### **6.3 Motivo para contratar a Work GT**

A terceirização permite que uma empresa economize bastante com a contratação, treinamento e alocação de colaboradores para atividades de menor relevância para o seu segmento, o que também resulta em maior foco para o seu core business.

Dessa forma, ela pode atender uma necessidade específica com menor investimento e ainda assim aproveitar uma ótima produtividade.

### **6.4 Alguns benefícios que a Work GT trás para os clientes**

Transparência: Ao definir diretrizes e expectativas claras para o gerenciamento de riscos antes de assinar um contrato com um fornecedor, as empresas poderão concluir as tarefas no prazo. Além disso, registros adequados facilitarão o processo de auditoria.

Eficiência: A utilização de terceiros pode permitir que as entidades aloquem melhor os recursos. Por exemplo, uma indústria pode terceirizar a segurança ou uma empresa de café pode terceirizar a torrefação.

Menores custos: A terceirização minimiza os custos porque apenas um departamento precisa ser criado em vez de muitas partes diferentes.

### **6.5 Nossos cuidados**

A GT Work está iniciando uma nova fase em nossas relações de trabalho que, de acordo com nosso processo de planejamento e gestão praticados, pode ser fato gerador de oportunidades ou de riscos.

Ao mesmo tempo que oferece diversas vantagens e benefícios, a terceirização gera um cenário de risco para as organizações, tanto para as contratantes quanto para as próprias terceirizadas.

Isso porque mesmo não tendo vínculo, a empresa que toma o serviço terceirizado é subsidiariamente responsável pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, podendo sofrer com multas e processos trabalhistas em caso de irregularidades. Essa é uma forma do governo proteger esses trabalhadores.

Então, a empresa que precisa desse tipo de serviço deve ter em mente que terá de tomar muitos cuidados para mitigar riscos e evitar custos ainda mais altos do que teria com uma contratação CLT.

Quando a empresa contrata diretamente um colaborador, ela é uma responsável ativa por todos os trâmites, pois ela mesma é quem executa os processos de: contratação, contribuições trabalhistas e previdenciárias, treinamento, cumprimento de normas regulatórias de segurança do trabalho e outros itens.

Já quando a empresa escolhe a terceirização de serviços, ela se torna uma responsável passiva por esses processos, ou seja, embora na prática não seja ela quem irá executá-los, ela precisa ter certeza de que todos eles foram feitos. Caso haja irregularidade, ela não deve permitir a prestação dos serviços e por esse motivo a Work GT irá ter a responsabilidade do controle de terceiros dentro da empresa.

### **6.6 Processo para Controle de documentos**

A tecnologia deve ser utilizada para otimizar todo o processo de gestão de fornecedores. Assim, é possível garantir que seja realizado um diagnóstico que aponte as melhorias e defina os elementos controláveis para cada fornecedor. Tomando o exemplo da empresa “A” que precisa alugar um serviço de catering para um terceiro “B”, com um sistema de gestão de terceiros, a empresa “A” poderia fazer a solicitação do serviço e todo o controle de sua subcontratação pela plataforma. A empresa “A” ganharia então o tempo e a segurança necessários para evitar se preocupar com todos os riscos associados. Por fim, os prestadores de serviços devem gerenciar seus terceiros para obter um procedimento de monitoramento frequente do cumprimento das obrigações legais por parte dos prestadores de serviços, antecipando qualquer possível risco.

### **6.7 Nossos serviços**

Prestação de serviços de consultoria de análise e apuração de documentos, tributos, contribuições sociais e todas as obrigações acessórias das empresas prestadoras de serviços contratadas, como:

Ficha cadastral - dados pessoais, contratuais, documentos, cursos, experiência profissional, certificações, benefícios, histórico escolar, entre outras informações;

Inclusão do cadastro dos terceiros no sistema de acesso e portaria das empresas;

Controle e emissão de relatórios mensais;

Gerenciamento e conferência mensal de documentos relativos ao passivo trabalhista, tributário, segurança, higiene e medicina do trabalho;

Gerenciamento do fluxo de inclusão de terceiros, administrando todo o processo de aprovação, enviando e-mail aos envolvidos;

Controle da situação funcional do colaborador terceirizado na empresa fornecedora – situação normal, férias, afastamento, rescindido;

Gerenciamento do desligamento dos terceiros dos seus respectivos contratos;

Controle de usuários da empresa e dos fornecedores, gerenciando o acesso ao sistema.

## **6.8 Planejamento de Cronograma da GT Work**

### Primeiro mês:

Abertura da empresa que será realizado pela nossa Contadora

Aluguel de sala comercial;

Escopo de estruturas atendidas;

Mapeamento das áreas operacionais onde os serviços terceirizados são contratados e/ou promovidos dentro das empresas;

Contato com as empresas que tem terceiros (proposta de contrato) que será realizado pela Gerente de RH.

### Segundo mês:

Gerenciamento das empresas contratantes, possibilitando administração do grupo empresarial;

Gerenciamento das empresas fornecedoras de serviços terceirizados;

Controle dos contratos de terceirização;

Fechamento de contratos com as empresas clientes que será realizado pelo Administrador.

Treinamento para empresas contratantes referente ao nosso sistema e todas as dúvidas referentes ao portal.

Fechamento de documentos mensais e admissionais alinhando diretamente com a empresa e análise de todos os riscos trabalhistas e de segurança que será realizado pela Segurança do Trabalho.

### Terceiro mês:

Gerenciamentos das empresas já contratantes;

Prospecto de futuros clientes;

Contratação de um estagiário de RH para apoio de análise de documentos.

**6.9 Tabela de preços: Nossa consultoria irá cobrar por cada contrato prestado se baseando nos futuros consumos:**

<b>DIAS</b>	<b>HORAS POR DIA</b>	<b>HORAS NO MÊS</b>	<b>NÚMERO DE FUNCIONARIOS</b>	<b>VALOR COBRADO</b>
20	8	160	50	R\$ 5.000,00
20	8	160	100	R\$ 10.000,00
20	8	160	200	R\$12.000,00
20	8	160	350	R\$ 15.000,00

OBS: cada excepcionalidade será discutida em reuniões de planejamento agendadas ou a empresa contratante.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver uma consultoria estratégica e assertiva de gestão terceirizada que pudesse transformar e satisfazer as necessidades dos nossos futuros clientes, através de um serviço de excelência, capaz de dar uma resposta imediata, com soluções inovadoras e eficazes. A gestão de terceiros é essencial para empresas que lidam com prestadores de serviços terceirizados. Trata-se do conjunto de boas práticas e normas que auxiliam no controle e monitoramento de empresas contratadas.

Para garantir que os prestadores de serviço façam entregas de qualidade, cumprindo com as metas estabelecidas, mas também sem oferecer riscos, a gestão de terceiros é essencial. Afinal, a terceirização trata-se de firmar uma parceria estratégica. É necessário que os envolvidos na gestão estejam em sintonia com as equipes e identifiquem os perfis mais adequados à cultura para focar em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação deles ações estas que devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa.

Portanto, podemos afirmar que a prática da terceirização, quando bem administrada, traz benefícios a todos os envolvidos, diretamente. Este instrumento também passa a ser uma tática de gestão para se elevar o desempenho das empresas e as tornarem mais competitivas. Uma boa gestão de terceiros ajuda as organizações a lidar com esse cenário, não apenas melhorando as práticas de administração dos parceiros contratados, mas também lapidando o processo de escolha.

## 8. GLÓSSARIO

**Capital Social:** Capital social, conceituando financeiramente ou contabilmente, é a parcela do patrimônio líquido de uma empresa através de investimento na forma de ações ou quotas efetuado na companhia por proprietários ou acionistas.

**CNAE:** Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE é a classificação oficial adotada pelo Sistema Estatístico Nacional do Brasil e pelos órgãos federais, estaduais e municipais gestores de registros administrativos e demais instituições do Brasil.

**CNPJ:** Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica é um número único que identifica uma pessoa jurídica e outros tipos de arranjo jurídico sem personalidade jurídica junto à Receita Federal brasileira

**Pertinentes:** Um adjetivo de dois gêneros que significa concernente ou que pertence. Também designa algo oportuno ou apropriado

**Terceirização:** É a contratação de empresa para a realização de serviços específicos dentro do processo produtivo da empresa contratante.

**Tributária:** adjetivo relacionado ao tributo, ao imposto obrigatório pago pelos cidadãos ao Estado. Especializado em imposto ou que se dedica às suas implicações e regras: direito tributário. Contribuinte; diz-se da pessoa que paga essa quantia obrigatória ao Estado.

**Vigente:** que está em vigor; que vigora; que vige.

**Rendibilidade:** É o retorno esperado de um investimento descontando custos, tarifas e inflação.

**Inbound:** “de entrada”. Esse termo é utilizado para se referir à atração espontânea de novos clientes. O Inbound está relacionado, portanto, a ser encontrado pelos clientes e ajudá-los a percorrer a jornada de compra.

**Inbound Marketing:** visa atrair e conquistar de forma ativa o público-alvo e os leads qualificados, sejam em buscadores, como o Google, seja nas redes sociais. Não se trata de realizar ações para o público em geral, como o velho marketing fazia. O Inbound Marketing foca os seus esforços em atrair as pessoas certas

**Logotipo:** É a representação gráfica do nome fantasia de uma empresa em que só são utilizados o símbolo e a tipografia (letras). É um produto gráfico resultante do design e pode ser definido como a imagem da marca.

Tayloristas: É um sistema de gestão do trabalho baseado em diversas técnicas para o aproveitamento ótimo da mão de obra contratada. Foi desenvolvido no início do século XIX, a partir de estudos sobre os movimentos do homem e da máquina nos processos produtivos fabris.

Hawthorne: A experiência de **Hawthorne** concluiu que: o nível de produção é determinado pela capacidade social do empregador e não a fisiológico; o comportamento do indivíduo se apoia no grupo; as empresas são compostas por grupos sociais informais que definem o comportamento e outros aspectos importantes à produção; a compreensão

Compliance: **Significa estar em acordo com as leis, padrões éticos e regulamentos internos e externos.** A origem da palavra vem do verbo em inglês to comply, "obedecer a uma ordem, procedimento"

Feedback: O conceito de feedback é definido como a comunicação feita entre duas ou mais pessoas, na qual uma delas é avaliada pelos demais com relação às suas ações, comportamentos, tarefas, entre outros

Gaps: "**Gap**" é um termo importado da língua inglesa e significa vão ou brecha. A sua tradução mais usual seria "lacuna". Traduz-se também como interrupção de algo e de seu prosseguimento.

Fit cultural: é o alinhamento que um colaborador tem, além de soft skills e traços de personalidade, com os valores da cultura e com a missão da empresa. Ao considerar esses elementos, você consegue encontrar candidatos com maior probabilidade de motivação, envolvimento e permanência na organização.

Soft Skills: são habilidades comportamentais relacionadas a maneira como o profissional lida com o outro e consigo mesmo em diferentes situações. As soft skills, diferentemente das hard skills, são habilidades subjetivas, mais difíceis de serem mensuradas.

Exoneração: É o desligamento de um cargo, em Direito público, é a eliminação do exercício de um cargo técnico ou administrativo promovido por nomeação ou designação; a exoneração pode ser voluntária ou por recomendação da autoridade.

Departamentalização: É um dos conceitos básicos de organização. Consiste no agrupamento de atividades diferentes em unidades especializadas dentro de uma organização. Este agrupamento tem o objetivo de organizar, facilitar a supervisão e a coordenação, e otimizar a busca por resultados.

Start-up: Empresa ou negócio novo ou em fase de arranque, geralmente de carácter inovador e ligado à tecnologia

Organograma: É um método de estruturação de equipas dentro de uma empresa. O objetivo dessa ferramenta é organizar os espaços nos quais cada profissional estará inserido, além de esclarecer a qual nível cada um dos outros níveis deve se comunicar e prestar contas.

## 9. CERTIFICADOS:



637d9eac-1380-4d99-95c5-7e2a0a000062

# 15<sup>a</sup> ESCOLA DE INOVADORES inovaCPS

Certificamos que **Ana Clara Soares Da Silva** participou da  
"15ª Edição do Curso Escola de Inovadores",  
promovido pela INOVA CPS, 40 horas de atividades, no 2º semestre de 2022.

São Paulo, 23 de novembro de 2022

inovaCPS



<https://inova.cps.sp.gov.br/>

### Conteúdo aplicado na 15ª Edição da Escola de Inovadores

Módulo	Conteúdo programático
1	Engajar e Mapear
2	Entender
3	Idear
4	Prototipar
5	Testar
6	Formalizar
7	Crescer

Participante: **Ana Clara Soares Da Silva**  
Unidade: **SANTO ANDRÉ - ETEC JÚLIO DE MESQUITA #14**

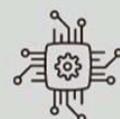
ESCOLA DE  
INOVADORES  
inovaCPS





6386844f-8790-4605-9ca1-02570a0000b1

# 15<sup>a</sup> ESCOLA DE INOVADORES inovaCPS



Certificamos que **Evelin Silva De Sena Roberto** participou da  
"15ª Edição do Curso Escola de Inovadores",  
promovido pela INOVA CPS, 40 horas de atividades, no 2º semestre de 2022.



São Paulo, 29 de novembro de 2022



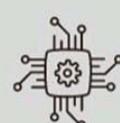
inovaCPS



<https://inova.cps.sp.gov.br/>

## Conteúdo aplicado na 15ª Edição da Escola de Inovadores

Módulo	Conteúdo programático
1	Engajar e Mapear
2	Entender
3	Idear
4	Prototipar
5	Testar
6	Formalizar
7	Crescer



Participante: **Evelin Silva De Sena Roberto**  
Unidade: SANTO ANDRÉ - ETEC JÚLIO DE MESQUITA #14

ESCOLA DE  
INOVADORES  
inovaCPS





6383d931-2220-4df4-bb32-f68d0a000062

# 15<sup>a</sup> ESCOLA DE INOVADORES inovaCPS

Certificamos que **Gabriela Beatriz Marinho** participou da  
"15<sup>a</sup> Edição do Curso Escola de Inovadores",  
promovido pela INOVA CPS, 40 horas de atividades, no 2º semestre de 2022.

São Paulo, 27 de novembro de 2022

inovaCPS



<https://inova.cps.sp.gov.br/>

## Conteúdo aplicado na 15ª Edição da Escola de Inovadores

Módulo	Conteúdo programático
1	Engajar e Mapear
2	Entender
3	Idear
4	Prototipar
5	Testar
6	Formalizar
7	Crescer

Participante: **Gabriela Beatriz Marinho**  
Unidade: **SANTO ANDRÉ - ETEC JÚLIO DE MESQUITA #14**

ESCOLA DE  
INOVADORES  
inovaCPS





63867aea-311e-4554-b04c-01b70a0000b1

# 15<sup>a</sup> ESCOLA DE INOVADORES inovaCPS

Certificamos que **Michael Jônatas Nascimento Da Silva** participou da  
"15ª Edição do Curso Escola de Inovadores",  
promovido pela INOVA CPS, 40 horas de atividades, no 2º semestre de 2022.

São Paulo, 29 de novembro de 2022

inovaCPS



<https://inova.cps.sp.gov.br/>

## Conteúdo aplicado na 15ª Edição da Escola de Inovadores

Módulo	Conteúdo programático
1	Engajar e Mapear
2	Entender
3	Idear
4	Prototipar
5	Testar
6	Formalizar
7	Crescer

Participante: **Michael Jônatas Nascimento Da Silva**  
Unidade: **SANTO ANDRÉ - ETEC JÚLIO DE MESQUITA #14**

ESCOLA DE  
INOVADORES  
inovaCPS



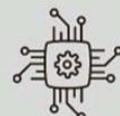


63867996-1964-480c-b913-01af0a0000b1

# 15<sup>a</sup>

## ESCOLA DE INOVADORES

### inovaCPS



Certificamos que **Nicolle Harumy Oliveira Machado** participou da "15ª Edição do Curso Escola de Inovadores", promovido pela INOVA CPS, 40 horas de atividades, no 2º semestre de 2022.

São Paulo, 29 de novembro de 2022



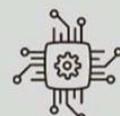
### inovaCPS



<https://inova.cps.sp.gov.br/>

#### Conteúdo aplicado na 15ª Edição da Escola de Inovadores

Módulo	Conteúdo programático
1	Engajar e Mapear
2	Entender
3	Idear
4	Prototipar
5	Testar
6	Formalizar
7	Crescer



Participante: **Nicolle Harumy Oliveira Machado**  
Unidade: **SANTO ANDRÉ - ETEC JÚLIO DE MESQUITA #14**

### ESCOLA DE INOVADORES

### inovaCPS



## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

<https://www.rhportal.com.br/o-que-e-recursos-humanos/>

Acessado dia 31/03/2022 às 00h07.

<https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>

Acessado dia 22/03/2022 às 15h47.

<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/empreendedorismo/empreendedorismo-brasil#:~:text=Segundo%20Dados%20do%20Portal%20do,neg%C3%B3cios%20em%20funcionamento%20no%20pa%C3%ADs.>

Acessado dia 22/03/2022 às 15h38.

<https://administradores.com.br/artigos/afinal-o-que-%C3%A9-inova%C3%A7%C3%A3o>

Acessado dia 26/03/2022 às 14h30.

<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/inovacao-tecnologia/inovacao-no-rh/>

Acessado dia 27/03/2022 às 15h54.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/inovacao-elemento-propulsor-de-dinamismo-e-competitividade>

Acessado dia 27/03/2022 às 22:30.

<https://www.erplan.com.br/noticias/terceirizacao-pode-ser-problema-sem-uma-boagem-gestao-de-terceiros/> Acessado dia 11/04/2022 às 17h13.

<https://nith.com.br/portal/riscostrabalhistas-na-terceirizacao/> Acessado dia 12/04/2022 às 11h03.

<https://www.siteware.com.br/processos/o-que-e-compliance-nas-empresas#:~:text=To%20comply%2C%20em%20ingl%C3%AAs%2C%20%C3%A9,normas%20dos%20%C3%B3rg%C3%A3os%20de%20regulamenta%C3%A7%C3%A3o.>

Acessado dia 25/05/2022 às 10h32.

<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/descriminalizacao-x-legalizacao#:~:text=Legaliza%C3%A7%C3%A3o%20significa%20que%20o%20ato,as%20regras%20estabelecidas%20pela%20legisla%C3%A7%C3%A3o.> Acessado dia 13/08/2022 às 12h04.

<https://www.vivareal.com.br/imovel/ponto-comercial-vila-bastos-bairros-santo-andre-com-garagem-92m2-aluguel-RS2980-id-2573133682/> Acessado dia 13/08/2022 às 11h30.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/sebraeaz/legalize-sua-empresa,d290539d8f53b510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acessado dia 27/08/2022 às 21h17.

<https://resultadosdigitais.com.br/o-que-e-marketing/#:~:text=Marketing%20%C3%A9%20a%20arte%20de,lucrativos%20para%20ambas%20as%20partes> Acessado dia 21/08/2022 às 20:47

<https://.ingagedigital.com.br/metodologia-de-marketing/> Acessado dia 02/10/2022 as 21:18.