



2022

**PROJETO DE CONSULTORIA
EMPRESARIAL**



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS
ÓTICAS CAROL

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS
ÓTICAS CAROL

MÓDULO GESTÃO DE PESSOAS

Avaliação de Desempenho – Profa. Karina Strobel

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Marcelo Alexandre Correia da Silva

Liderança e Coaching – Prof. Almir Abreu

Departamento Pessoal – Prof. Danilo Morais Doval

Projeto de Gestão de Pessoas – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Estudantes:

Bruna Raphaela Oliveira Mistura, RA 20000094

Gabriele Caroline de Moraes, RA 18001866

Luana Rodrigues Gomes, RA 20000608

Táisa dos Santos, RA 20001845

Thamyres Beatriz Santos De Lima, RA 20001038

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
3.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
3.1.1 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	11
3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO	13
3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)	15
3.3 LIDERANÇA E COACHING	15
3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE	17
3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA	18
3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL	19
3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO	20
3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO	21
4. CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

Para a realização desse projeto integrado a empresa escolhida para o desenvolvimento das atividades é a Óticas Carol, com 21 anos de experiência em suas atividades, fornecendo para seus clientes produtos com ótima qualidade. Através da mesma vamos designar profundamente todas as ferramentas estudadas neste módulo.

Como primeiro tópico Avaliação de Desempenho onde analisa-se a performance tanto de um único colaborador, quanto de toda equipe de uma maneira em geral, ela tem por objetivo a gestão de pessoas envolvidas na organização, seu estudo resultará no desenvolvimento de metas e competências, avaliações mais complexas e significativas, identificação de problemas entre outros pontos estratégicos da empresa.

Por segundo, vamos destacar a disciplina Cargos, Salários e Plano de Carreira onde se concentra o direcionamento pessoal e o mecanismo gerencial quanto a cargos, salários e promoções. Também seguindo a ordem Departamento Pessoal objetiva a contratação de um novo colaborador, engloba também toda a gestão e relação da empresa com seus funcionários. Seleção e Retenção de Talentos para a contratação e engajamento de futuros funcionários na empresa. E finalizando com a disciplina Liderança e Coaching pautando treinamentos e suporte na empresa, com metodologia pró-ativa destacando competências individuais e coletivas.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida por nossa equipe nesse módulo foi a Óticas Carol, sendo essa empresa uma rede de óticas em todo o Brasil. Foi criada em 1997 por Odilon Santana Neto em Sorocaba, São Paulo. Possui mais de 1.350 lojas em várias partes do país e um laboratório digital de lentes em Barueri, São Paulo. Atualmente é a maior rede de óticas no Brasil.

No primeiro ano da empresa foram abertas duas lojas e três anos depois quando pouco se falava em franquias a Óticas Carol começou a franquiar suas lojas, em 2006 já eram mais de 60 lojas no interior de São Paulo sendo a maioria franquias e em 2001 foi inaugurada a franquia Óticas Carol no município de São João da Boa Vista. Cujos CNPJ é 07.838.647/0003-06 e sua razão social Tânia Maria Siberi EPP. Localizado na rua Ademar de Barros - 87, centro de São João da Boa Vista - SP. Exercendo suas atividades no ramo de comércio varejista, e cadastrada no programa simples nacional, vendendo artigos ópticos. Empresa de pequeno/médio porte atendendo todas necessidades dos seus consumidores com uma vasta gama de óculos com graduação, óculos de grau, lentes de contato e acessórios.

Com início de suas atividades no ano de 2001 sendo referência na cidade. Sua gestão se baseia na consolidação da sua patente adquiridas com anos de experiências na área e uma excelente relação com seus clientes, designando o mesmo como indivíduo principal para exercer suas atividades. As aquisições de fornecedores são de grande nome como Luxottica, Marcelino, Sáfilo, JR Adamver, Johnson e Johnson, buscando sempre os melhores produtos para seus clientes, trabalhando com uma margem de raio próximo, uma escolha e iniciativa de comercialização em sua região com intuito de estimular a demanda de compras na cidade. Seus principais concorrentes são seguidores da mesma atividade na cidade, por ser uma cidade relativamente pequena quanto maior a quantidade de óticas, maior é a divergência de consumidores, mas a empresa trabalha com marcas de qualidade garantindo assim a fidelização de seus clientes.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho busca atender de maneira eficiente a necessidade de uma organização, é imposta pelos gestores para seus subordinados a fim de solucionar problemas e obter resultados satisfatórios, mas não é só isso, ela engloba diversos fatores para a consolidação e manutenção da mesma, fazendo assim consequentemente o aumento de performance dos colaboradores. Ela também é caracterizada por demonstrar ao gestor toda capacidade técnica de seus funcionários, uma espécie de mapeamento avançado que indica pontos fracos e fortes de cada indivíduo. Para sua implantação na empresa escolhida, serão utilizados dois parâmetros base, competência e metas.

A competência tem como objetivo a funcionalidade de abranger um conjunto complexo de habilidades e conhecimento para realização de tarefas, muitas vezes é perceptível através de tarefas rápidas e concluídas de maneira correta.

As metas são resultados impostos pelo gestor onde o funcionário deve seguir rigorosamente, nessa etapa é muito comum a implicação de serviços/tarefas dentro de um determinado prazo, e sequencialmente uma avaliação do que foi proposto. Muitos gestores aderidos desse método se propõem a coleta de informação de seus stakeholders, onde será utilizado para seus feedbacks e finalizado com a avaliação dentro de sua equipe, relatando todo desempenho.

O procedimento inovador, de ter o colaborador em um ambiente propício para exercer suas atividades garante o desempenho eficiente do mesmo, se familiarizar e querer “vestir a camisa da empresa” são metodologias buscadas pela empresa. A apresentação de feedbacks constantes e um diálogo favorável para ambas as partes deve ser uma prática rotineira nesse processo. Foi apresentado à empresa a avaliação 360 graus, onde acataram a proposta e a partir de agora utilizam da seguinte forma:

1. Promover treinamentos
2. Feedback
3. E utilizar todos resultados para desenvolvimentos.
4. A partir desses métodos será que possível traçar metas para sua equipe
5. potencializar resultados e desempenho.

3.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Analisando a empresa adotada por nós, obtivemos informações internas que se referem a avaliação de desempenho de cada colaborador, a mesma é feita da seguinte maneira: diariamente, após alguma venda executada com sucesso, ou alguma que não obteve tanto êxito, o gestor nos chama para fazer um feedback, seja para melhoria, citar pontos que precisam de mudança, ou para elogios após uma execução em nível de excelência.

Muitas vezes a maneira na qual isso é retratado, se faz informal, em uma conversa tranquila, vez ou outra individual, vez ou outra em grupo.

Em casos específicos, a conversa é mais séria, podendo envolver além do gestor, supervisores também.

O principal critério analisado é como os colaboradores estão executando as vendas, os argumentos, explicação, se o que é proposto está sendo colocado em prática, como vem sendo o desempenho. Muitas vezes é notório também em números, a maneira na qual estão sendo as vendas, é a maneira na qual o colaborador está exercendo sua função.

3.1.1 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de administração de qualquer empresa se estrutura nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Para Catelli (1999, p.61) essa fase de controle tem por objetivo assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenho.

As organizações possuem a necessidade de conferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos propostos. É cada vez mais raro encontrar uma empresa que consiga sobreviver sem estabelecer de forma organizada um conjunto mínimo de estratégias e monitorar a implementação de forma a avaliar e corrigir supostos erros e suas consequências (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Para as organizações tornarem-se competitivas no mercado atual, torna-se necessário que os gestores das entidades estejam apoiados em indicadores que reflitam a performance global e departamento das empresas, e que esses indicadores estejam ligados à consecução dos objetivos estratégicos, propostos pelos gestores (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Vale destacar a partir dessa classificação que Hronec (1994 apud SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014) ressalta que um ponto importante na escolha dos indicadores é a associação com a atividade ou processo da organização que irá ser medido. O Quadro 1 apresenta exemplos de indicadores.

Quadro 1 – Indicadores de acordo com as áreas da organização

ÁREA	INDICADORES
Marketing	indicadores de faturamento real, índice de crescimento de vendas real, índice de percepção real da marca.
Vendas	quantidade real de produtos vendidos, quantidade real de novos clientes, meta prazo médio de giro de produtos acabados em dia, meta limite de erros na emissão de pedidos, meta para orçamento de gastos da área.
Produção	meta de perdas de materiais em reais, índice de produtividade real, meta para produção em horas.
Manutenção	meta para máquinas paradas em horas.
Área de logística	meta de prazo para recolhimento de materiais, meta de prazo para a entrega de produtos a clientes.
Indicadores para o controle administrativo	contas a pagar, meta de juros sobre o pagamento em atraso em reais, contas a receber, crédito e cobrança, meta de tempo para liberação de créditos a clientes.

Fonte: Elaborado a partir de Nascimento e Reginato (2015).

Segundo Oliveira (2015), os indicadores de desempenho podem ser utilizados para análise e avaliação da empresa. Para o autor os indicadores podem ser divididos em perspectivas, como seguem:

- a) perspectiva do mercado e dos clientes;

- b) perspectiva financeira;
- c) perspectiva dos processos;
- d) perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento;
- e) perspectiva de responsabilidade social;
- f) perspectiva das pessoas;
- g) perspectiva de aquisição e dos fornecedores;
- h) perspectiva do ambiente organizacional.

Miranda e Silva (2002 apud MULLER, 2014) ressaltam as principais razões para os gestores investirem em um sistema de medição: controlar as atividades operacionais, alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários, controlar o planejamento, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas e verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Através da Ilustração a seguir percebe-se a sequência do desenvolvimento do indicador:

FIGURA 1 - Desenvolvimento do indicador



Fonte: Adaptado de Moreira (2002 apud SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014, p. 100).

Levando em consideração a Figura, nota-se que após a definição das estratégias utilizadas na organização, sente-se a necessidade da escolha de indicadores para medir o desempenho e com isso corrigir os problemas encontrados.

Abordando a empresa do projeto que se trata de uma microempresa e atualmente conta com 4 colaboradores e pratica uma avaliação de desempenho simplificada, onde o gestor ou os supervisores dão um feedback de como cada funcionário se saiu nos últimos tempos, porém essa avaliação não conta com nenhum tipo de roteiro pré definido a ser seguido, e nem um período especificado para que sejam realizadas, com isso nossa ideia é apresentar uma proposta de implementação do método de avaliação de desempenho 180° por se tratar de uma empresa de pequeno porte e com poucos funcionários esse método será muito eficaz e de fácil aplicação e com ele irá aperfeiçoar a avaliação que ele já propõe na empresa, o que ajudará a melhorar ainda mais o rendimento de seus colaboradores.

A avaliação 180° costuma verificar:

- qualidade do trabalho;
- produtividade;
- pontualidade;
- cooperação;
- flexibilidade;
- relacionamento em equipe.

E para conseguir detectar todas essas informações de cada colaborador, o gestor pode solicitar uma autoavaliação, ou então disponibilizar um formulário de avaliação de desempenho 180° para que o profissional avaliado preencha.

Para que a avaliação seja bem aplicada, é importante que o gestor compreenda o comportamento de cada profissional, buscando entender seu comportamento, sua proatividade e seu desempenho profissional. Para isso, podemos seguir algumas etapas para que fique mais fácil o entendimento e a aplicação, podemos dividir as etapas da seguinte maneira:

1ª etapa: Preparar os colaboradores

Normalmente essa avaliação é feita por meio da aplicação de um formulário, e a primeira coisa que um líder deve fazer é instruir bem seus subordinados, para que o preenchimento deste formulário seja feito corretamente.

2ª etapa: Estabeleça um cronograma de avaliações

Estabeleça um cronograma do processo de avaliação e deixe de forma acessível para que todos fiquem a par dos prazos e da periodicidade das avaliações para que possam se preparar adequadamente.

3ª etapa: Escolha as perguntas certas

Pense de forma estratégica e escolha perguntas que ajudarão a compreender o cenário da empresa e acima de tudo que identifiquem pontos de melhoria a ser desenvolvidos.

4ª etapa: Colete os feedbacks

Libere os questionários e em seguida colete os feedbacks, o ideal seria contar com um software específico, que traga perguntas relevantes e realize análises mais completas, mas, no caso de nossa empresa que conta com poucos colaboradores é possível fazer essa parte manualmente, via planilha.

5ª Forneça as devolutivas

Após obter os questionários respondidos, reserve um momento para fazer as devolutivas. É com base nesses dados que cada um poderá definir seus próximos passos dentro da empresa e entender quais pontos serão desenvolvidos dali em diante.

6ª etapa: iniciação das mudanças

Esse é o momento de iniciar as mudanças, aplicando as melhores táticas para que o potencial individual e coletivo seja desenvolvido e tenha bons resultados numa próxima avaliação.

Conclui-se que escolhendo os indicadores de acordo com a necessidade de cada organização, as empresas têm como base várias informações para uma tomada de decisão. Sobre isso Oliveira (2017, p. 143) avalia: "Esse procedimento em muito contribui para a melhoria da qualidade das ações e estratégias, bem como dos projetos a serem propostos para a empresa." Oliveira (2017) ainda ressalta que para cada indicador é necessário fazer uma análise específica, e após os resultados de cada indicador fazer uma comparação com os resultados obtidos.

3.2 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O processo de retenção de talentos é feito por métodos distintos. O recrutamento e seleção, é uma das funções mais relevantes da área de Recursos Humanos, é um processo que visa atrair pessoas com potencial e qualificação, onde a empresa tem por objetivo atrair os candidatos do mercado de trabalho que mais se aproximam dos requisitos para que possa

haver um processo de seleção.

O recrutamento pode ser feito de três maneiras

- Recrutamento interno: funciona através de oferta de cargos mais elevados, ou transferência realizada com os funcionários da própria empresa. Muitas vezes são cargos da mesma área do profissional selecionado, porém em outro nível.

- Recrutamento externo: é o mais conhecido e muitas vezes o mais utilizado pelas organizações, consiste na captação de candidatos selecionados no mercado de trabalho através da divulgação da vaga por site e plataformas de seleção. É vantajoso, pois promove a entrada de novos conceitos, experiências e posturas inovadoras, enriquece o capital humano e intelectual da empresa e promove uma mudança na cultura organizacional.

- Recrutamento misto: envolve o interno e externo. Este tipo de recrutamento busca as vantagens dos dois métodos conhecidos, porém minimizando o máximo possível suas desvantagens.

O processo de recrutamento da na Óticas Carol é bem variável, dependendo muito do contexto e da necessidade da empresa.

O processo em si, começa com a abertura da vaga, onde o gestor da planta é responsável por aprovar a abertura. Após a abertura da vaga começa o processo de divulgação, nos meios de comunicação (todas as mídias sociais que a empresa está presente) ou entregar pessoalmente na empresa e até mesmo indicação.

O processo de Retenção de talentos consiste em um conjunto de práticas e políticas adotadas pelas empresas para garantir que seus profissionais altamente qualificados permaneçam nela por mais tempo. Inúmeros métodos são utilizados para manter os colaboradores mais talentosos construindo assim um grande diferencial no mercado que está cada vez mais competitivo.

Proporcionar um plano de carreira é umas das formas mais eficazes de reter um colaborador, é preciso oferecer oportunidades de crescimento pessoal e destaque profissional. Treinamentos, participação em convenções e a delegação de desafios fazem com que se sintam permanentemente estimulados e alcancem seus objetivos de crescimento dentro da organização. Reconhecer é excelente para motivar, prezando um comportamento positivo você pode inspirar outros colaboradores a fazerem o mesmo para serem reconhecidos também e isso impacta diretamente no sentimento de pertencimento dos seus funcionários.

3.2.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo.

Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre os candidatos. Os recrutadores provocam fortes impressões nos candidatos - que podem ser positivas ou negativas.

Segundo Souza (2008), talentos são vistos como dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter, impulsos que nascem do indivíduo e da capacidade de aprender e de se desenvolver. Porém, é necessário que a empresa defina qual talento é necessário para desenvolver as atividades que eles precisam, pois um talento pode não ser bom em uma área, mas pode ser bom em outra.

Para Lima (2007), uma pessoa talentosa consegue influenciar outros colaboradores fazendo com que eles se sintam mais seguros a fazer o seu trabalho, pois sabem que ao lado deles o resultado é garantido. Com isso, o talento é necessário e faz diferença dentro de uma organização.

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Pesquisas realizadas pelo Grupo Catho/ Carreira e Sucesso (2009) apontam que os profissionais, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. Há preocupação com o desenvolvimento da carreira e aprimoramento do currículo. Esses resultados também apontam outros itens que podem compor um pacote atrativo de benefícios, como por exemplo: Stock Options, onde a empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor bem abaixo do mercado; empréstimo social, quando a empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica; participação em resultados; cursos tanto para aperfeiçoar o lado técnico como o comportamental do funcionário; aluguel, supermercado, combustível e estudo dos filhos. Vale lembrar que não basta apenas adotar certos benefícios, é necessário que haja critérios técnicos para que não percam sua característica recompensadora e se tornem apenas mais um item no

cardápio oferecido ao colaborador. Nessa perspectiva, Gil (2006, p. 193-194) salienta a importância de usar os benefícios com parcimônia ao afirma que:

Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário.

Além de remuneração competitiva e pacote de benefícios, outros fatores são essenciais para reter talentos, como: a imagem da empresa perante o mercado; ambiente de trabalho saudável, horário flexível e instalações adequadas; motivação constante; possibilidade de desenvolvimento de carreira; comunicação e clareza quanto aos objetivos.

Ações como treinamentos anualmente para atualização de conhecimentos direcionados aos profissionais, bônus por produtividade para colaboradores que se destaquem, pagar cursos, plano de participação nos resultados da empresa.

O que se percebe conforme abordado pelos autores a empresa apesar de ser uma empresa de porte pequeno com poucos funcionários e não possuir um departamento de RH obtém algumas formas de beneficiar seus funcionários como comissão sobre vendas, premiações com metas batidas e com diferentes produtos fazendo com que eles agreguem a empresa e se sintam valorizados.

A empresa Óticas Carol possui um bom relacionamento interno, os funcionários conseguem expor suas opiniões e manifestar seus pensamentos o que torna a empresa mais agradável e potencializa o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados. Porém não há plano de carreira, uma vez que não há muitos cargos disponíveis, por se tratar de uma pequena empresa, porém ainda sim há a possibilidade de algum consultor que se destaque venha a ocupar o cargo de gerente em algum momento oportuno.

Com isso, podemos evidenciar que a empresa que souber usar, desenvolver os talentos de seus funcionários, possui maior vantagem competitiva em seu negócio, pois a retenção de talentos torna-se um fator de extrema importância para a sobrevivência e o crescimento das organizações e a permanência delas no mercado.

3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS (CICLO DE DESENVOLVIMENTO)

Nessa etapa do projeto abrangemos maneiras estratégicas de atração para novos colaboradores, analisando como um todo, o que mais chama a atenção atualmente de novos cooperadores, são valores e benefícios, além de uma boa liderança, onde o funcionário se sinta bem em estar.

Podemos dizer que, na empresa escolhida há sim uma cultura participativa entre todos, sempre abertos a receber feedbacks, sejam eles positivos ou negativos, adotam novas ideias e muitas vezes, por se tratar de muitas lojas, os funcionários têm voz para poder liderar algumas situações, contando com a colaboração do gerente de cada loja.

O mesmo pode-se concluir com a recepção de novos talentos, em primeiro momento, quem está direcionando a entrevista tem um “ar” de superioridade, para mostrar que é um local onde há regras e elas precisam ser seguidas, porém maleáveis, com sugestões, ideias de melhorias, maneiras diferentes de exercer a mesma função.

A rotina de um novo membro na equipe, é trabalhada da seguinte maneira:

Após a entrevista ser concluída, é passado para o novo integrante da equipe tudo sobre os uniformes, horários, gestão em geral da loja.

No primeiro dia do mesmo, é conversado toda a parte técnica, até onde vai a experiência dele, quais pontos precisam ser agregados, é obtido uma “aula” de todos os padrões da Óticas Carol, e cada vez mais, ele tem possibilidade de se aprofundar, devido os cursos e treinamentos que são proporcionados.

Durante um determinado período, o funcionário é acompanhado e auxiliado em diversas áreas, sempre tendo os feedbacks, principalmente elogios para a sua melhoria.

Em outro lado, em momentos de desligamento da empresa, normalmente não há explicações do porque o mesmo está sendo despedido, se for o contrário, muitas vezes as portas se mantêm abertas para o funcionário.

3.3 LIDERANÇA E COACHING

Ser um líder acima de um profissional comum, envolve uma visão sobre o mercado de trabalho e um caráter administrativo voltado à gestão de pessoas, projetos, meios e recursos.

O líder é o responsável por coordenar equipes, organizar atividades, promover campanhas e motivar pessoas, fazendo com que o trabalho seja exercido da melhor forma

possível.

O papel do líder na organização é essencial para que a empresa consiga percorrer seu caminho de uma maneira satisfatória, pois é o líder que irá fazer a integração dos liderados na execução dos seus trabalhos, contribuindo para uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização.

Os líderes possuem consciência da importância de liderar e têm a capacidade de influenciar a equipe para o crescimento da empresa. Sendo assim, é preciso que conheçam o cenário em que atuam para alcançar o sucesso. Liderar no século XXI leva-nos para um outro nível, o de olhar para o ser humano nas dimensões: corpo, mente, coração e espírito. Este é um desafio que exige do líder autoconhecimento, disciplina e desenvolvimento contínuo, e cujo resultado faz a diferença na relação com a sua equipe.

O Líder com competências de coaching é aquele que orienta a sua equipe, com o objetivo de otimizar o desempenho e o desenvolvimento de habilidades e competências individuais e coletivas, na procura constante de melhores resultados. Podemos estabelecer como ações de coaching:

- A criação de um clima que melhore o desempenho e os resultados.
- Ajudar a equipe a dar o melhor de si.
- Orientar a equipe a tomar as decisões mais certas.
- Encorajar a melhoria do desempenho.
- Levar a equipe a responsabilizar-se pelos desafios e objetivos estabelecidos para si mesma.

Pelas informações oferecidas o líder se preocupa em dar o exemplo, se preocupa com o autoconhecimento dos seus liderados, fornece sempre cursos para especialização, procura dar feedbacks mensalmente e está aberto para receber ideias e inovações. Ele estabelece metas para equipe, fala sobre a realidade da empresa, da opinião de como fazer as coisas, está sempre atento ao (o quê, quando, como e quem vai fazer) fornece premiações com as metas alcançadas.

3.3.1 COMO A LIDERANÇA SE PREPARA PARA GERIR A EQUIPE

O líder é alguém que compartilha ideias de forma eficaz, que mobiliza as pessoas por meio das crenças comuns que ambos têm e que é seguido porque é admirado por elas, não porque há um cargo ou norma que as obrigue a fazer isso (MARQUES)

Atitudes de um líder conforme Marques (s.d.)

- Forma equipes de sucesso;
- Comunica-se com clareza e persuasão;
- Desperta a motivação e a confiança dos liderados;
- Orienta, explica e ensina;
- Corrige as falhas com respeito;
- Reconhece os acertos e os valores de cada membro do time;
- Resolve conflitos;
- Influencia as pessoas pela riqueza dos seus argumentos e pelo exemplo das suas ações;
- Convence e mobiliza as pessoas para agirem rumo ao alcance de objetivos.

Considerando as informações obtidas da empresa estudada podemos observar que o líder tem um bom relacionamento com seus liderados, levando em consideração que o gestor mantém um bom clima na organização, uma vez que todos mantêm uma relação de amizade, o que por um lado facilita a comunicação e deixa um clima mais descontraído, porém, como consequência, o gestor pode acabar perdendo um pouco o seu papel de líder, pois muitas vezes toma decisões ou deixa de chamar a atenção de algo ou alguém pelo fato de colocar a amizade em primeiro plano. Com isso, deve ter um equilíbrio, mas se houver um excesso de afetuosidade é preciso cuidado para que não seja prejudicial no ramo profissional.

“gestor, não tenha medo de ser amigo e manter bons relacionamentos com suas pessoas. Seja, acima de tudo, humilde e humano em sua ação de liderança. Isso só lhe trará bons frutos – e bons amigos, também!” (MARKA RESULT, 2019).

Não necessariamente o líder tem que ser o melhor amigo dos seus liderados, mas ele precisa entender melhor como funciona sua estrutura, medos, ambições que movem as pessoas que trabalham com ele.

No caso da Óticas Carol o que pudemos notar foi a relação de amizade entre eles, mas lendo e entendendo melhor do assunto, ter esse relacionamento de amizade não é errado se souber lidar com isso e entender a diferença entre o ramo de trabalho e o ramo pessoal.

3.3.2 COMO PREPARAR CADA COLABORADOR DA EMPRESA

Liderança é inspirar e influenciar pessoas tal como:

Os líderes engajados estão sempre atentos às tendências de cada departamento. Por esse motivo, é importante que eles mantenham um bom networking com o restante dos colaboradores, observando como está o trabalho em cada setor (SÓLIDES, 2022).

A comunicação é um dos pontos mais importantes de qualquer líder. Através dela, é possível criar um relacionamento saudável entre as equipes, gerando um espírito de confiança dentro da empresa. Por esse motivo, a formação de bons líderes passa necessariamente pelo encorajamento do networking entre os funcionários. Dessa forma, é possível perceber quais colaboradores possuem melhor competência de comunicação interpessoal, uma característica forte de um líder. Com essas características, só assim é possível determinar a preparação adequada para cada colaborador.

O papel do gestor nas organizações envolve o planejamento das ações, a definição de suas metas e a correta alocação de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e de infraestrutura, entre outros, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos do negócio, motivando as equipes e garantindo que se entregue mais valor ao cliente final com eficiência e produtividade, atendendo aos valores e à missão da empresa (RODRIGUES, 2022).

O cargo de liderança possui valor estratégico para a organização, com isso podemos descrever as principais atribuições e responsabilidades de um líder na empresa:

- Planejamento estratégico;
- Delegação de tarefas;
- Distribuição adequada das tarefas;
- Definição de metas e objetivos;
- Motivar os colaboradores;
- Gerir conflitos;
- Monitorar os resultados;

Como podemos notar o papel do gestor é de suma importância para o sucesso da empresa como um todo.

Um dos papéis fundamentais da empresa é motivar, monitorar e desenvolver seus colaboradores, um dos métodos mais utilizados é o de aumentar seus conhecimentos e fazê-los buscar formas de aperfeiçoar, com isso podemos notar que existem algumas práticas que podem ser aplicadas juntamente no processo.

A função do coaching é incentivar e ajudar as pessoas a alcançarem melhores resultados, através do desenvolvimento de novas habilidades. Nesse relacionamento, o coach lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz enquanto este aproveita o impulso e direção para aumentar seu conhecimento, melhorar o que já sabe e aprender coisas novas para deslançar no seu desempenho. O ponto principal do coaching é ajudar uma pessoa a melhorar aquilo que ela faz da melhor maneira possível, e de um modo que esteja confortável para o colaborador, ou seja, o coaching dá o suporte devido, capacita à escolha e auxilia a mudança, além de mostrar para seu liderado o seu potencial para aumentar seu próprio desempenho.

E com esses três papéis fundamentais dentro de uma empresa podemos ter a melhora dos colaboradores, e conseqüentemente aumento na produtividade trazendo resultados positivos a empresa.

3.4 DEPARTAMENTO PESSOAL

Mediante análise, é conclusivo que os cargos existentes na empresa sejam um de gerência e três de consultores ópticos.

Como citado em um tópico acima, o cargo de gerência realiza toda a gestão e engrenagem da maneira na qual a loja deve funcionar, mantendo sempre o supervisionamento de tudo e auxiliando os demais colaboradores.

Já os consultores ópticos, auxiliam os clientes, podendo assim colocar todos os seus ensinamentos em prática e concluir com êxito suas vendas.

Conforme a CBO específica, a função de gerente é designada como:

1423 - Elaboram planos estratégicos, implementam atividades das áreas de negócios e/ou relacionamentos e coordenam sua execução. Gerenciam recursos humanos e financeiros, assessoram diretoria e setores da organização e implantam ações de relações públicas e

ouvidoria; Analisam conjuntura dessas áreas, bem como atuam em processo de decisões políticas, participando da formulação de políticas públicas e administram operações de e-commerce (TRABALHA BRASIL, 2022, ONLINE).

Conforme a descrição, o cargo pode ser classificado como correto a maneira que é exercida.

A CBO designa a função de consultor óptico como:

3223 : Técnicos em óptica e optometria

3223-05 - Técnico em óptica e optometria, Contatólogo, Técnico optometrista, Óptico contatólogo,

Óptico oftálmico, Óptico optometrista, Óptico protesista que realizam exames optométricos; confeccionam lentes; adaptam lentes de contato; montam óculos e aplicam próteses oculares. Promovem educação em saúde visual; vendem produtos e serviços ópticos e optométricos; gerenciam estabelecimentos. Responsabilizam-se tecnicamente por laboratórios ópticos, estabelecimentos ópticos básicos ou plenos e centros de adaptação de lentes de contato. Podem emitir laudos e pareceres ópticos-optométricos. (CARGOS, ONLINE)

Mediante a análise do cargo dos consultores e o CBO, pode-se concluir também que o cargo exercido na prática e o teórico também estão corretos.

3.4.1 DA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SINDICATO

O sindicato responsável pela categoria é o sindicato de comerciários de São João da Boa Vista, (SinComerciários).

Falando sobre o piso salarial dos funcionários da empresa Óticas Carol se dá da seguinte maneira:

Piso salarial Gerente R\$ 3.081,00

Piso salarial Consultor Óptico R\$ 1.736,00

Buscamos informações a respeito do piso salarial na mesma categoria em Óticas concorrentes da região e obtivemos o seguinte resultado:

Salários médios Óticas Paris

Piso salarial Gerente R\$ 2.800,00 – R\$ 3.100,00

Piso salarial Consultor Óptico R\$ 1.452 - R\$ 1.551

Salários médios Óticas Diniz

Piso salarial Gerente R\$ 2.538

Piso salarial Consultor Óptico R\$ 1.071 – R\$ 2.000

Podemos observar que a faixa salarial da empresa Óticas Carol está igualada às demais empresas pesquisadas, nota-se que a maior diferença se dá em comparação a Óticas Diniz no cargo de Gerente, onde a Óticas Carol acaba tendo uma melhor remuneração.

3.4.2 DA FOLHA DE PAGAMENTO

A Folha de pagamento é um documento elaborado pela empresa e resume-se em dois componentes: proventos e descontos, nela são registrados mensalmente todos os proventos e descontos dos empregados.

A definição de folha de pagamento é abordada por Ribeiro (1999, p. 259) como sendo um documento que relaciona os dados do empregado (ex.: nome, função, nº de registro na empresa), o valor dos salários, os descontos e abatimentos, e por fim o valor líquido a receber. Proventos são valores que o empregado tem a receber, os principais itens são: Salário, hora-extra, Adicional noturno, Comissões, adiantamento, décimo terceiro entre outros, e descontos são valores deduzidos no recibo de pagamento, alguns são obrigatórios por lei, outros são por meio de autorização do empregado e os principais são: INSS, imposto de renda, contribuição sindical e faltas e atrasos.

Salário:

É o valor pago pelo empregador ao funcionário, em virtude da prestação de serviço firmado em contrato de trabalho, no qual pode ser paga de forma mensal (até o 5º dia útil do

mês), semanal, quinzenal ou diariamente, havendo a necessidade de cumprir o salário-mínimo ou piso salarial da categoria, ambos fixado por lei.

Horas extras:

São horas suplementares de trabalho, na qual o funcionário concorda em exceder seu horário de trabalho estipulado, onde conforme o art. 7, inciso XVI da constituição, será devido a remuneração mínima de 50% sobre a hora normal de trabalho.

Segue exemplo: Salário hora normal: R\$ 10,00 Adicional de hora extra: R\$ 5,00 Valor da hora extra: R\$ 15,00 (R\$ 10,00 + 5,00).

Adicional noturno:

Esse adicional será devido para o trabalho que seja realizado entre 22 horas de um dia e às 5 horas do dia seguinte, no qual o funcionário terá um acréscimo de no mínimo 20% (vinte por cento) sobre a hora diurna conforme previsto no art. 73 da CLT.

Comissão:

A comissão é a recompensa paga ao colaborador pelo alcance de metas pré-estabelecidas, muito utilizadas no setor de vendas de mercadorias, imóveis, entre outros. Existem também as comissões cumulativas ou comissões em cascata, onde a comissão é paga com base no resultado da equipe. Há dois tipos de comissionistas, o puro e o misto. O comissionista puro é aquele que recebe comissão sobre suas vendas, e tem garantia de receber mensalmente um salário mínimo ou o piso da categoria, quando as comissões do mês forem menores que o salário. O comissionista misto recebe as comissões sobre suas vendas mais um salário fixo.

Adiantamentos:

Algumas empresas concedem a seus colaboradores adiantamentos, também conhecido como vale, a data para o pagamento é estabelecida pela empresa ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Repouso semanal:

O repouso semanal remunerado é uma espécie de permissão na qual o funcionário pode descansar ao menos uma vez por semana e receber o valor desse dia de forma integral devendo o mesmo ser de 24 horas consecutivas de preferência aos domingos, segundo diz a Constituição Federal em seu Art. 7, XV.

Premiações:

Os prêmios concedidos aos empregados estão diretamente relacionados a fatores de ordem pessoal deste, como produção ou assiduidade, sendo uma espécie de salário vinculado a certa condição, ou seja, é considerado salário condição e depende de certas circunstâncias.

Por ser este vinculado a certa condição e o empregado cumprir o implemento da condição pactuada, não poderá ser suprimido unilateralmente pelo empregador. Entretanto, se não for verificada a condição que dá ensejo ao pagamento, não será devido o prêmio.

Por exemplo, se o prêmio depende do fator produção, que em determinado período deixa de existir, não há de se cogitar o pagamento dessa parcela (CURSOS CPT, s.d).

Décimo terceiro salário:

O décimo terceiro consiste no direito do trabalhador o pagamento de um salário extra no final de cada ano, correspondente a 1/12 avos da remuneração devida no mês de dezembro e para calcular o valor do décimo terceiro, divide-se o valor do salário por 12, que é o número de meses, e multiplica o resultado pelo número de meses trabalhados. O mês que o colaborador tiver mais que 15 faltas injustificadas ele perderá o direito ao décimo terceiro salário equivalente àquele mês.

Descontos – INSS

O INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) é o órgão responsável pelo pagamento de benefícios, como aposentadoria, para trabalhadores que contribuem com a previdência social. A contribuição é obrigatória, e todo contribuinte tem direito aos benefícios oferecidos e esse valor a ser descontado incide sobre o salário, mais as horas extras, adicional de insalubridade, periculosidade, adicional noturno, diárias para viagem acima de 50% do salário

percebido, 13º salário e outros valores admitidos em lei pela previdência social. Sendo esse valor descontado na folha de pagamento, limitado a um teto máximo de acordo com o salário de contribuição já fixado pela Previdência Social, podendo ser:

Tabela 1 - Tabela do INSS - vigente a partir de fevereiro de 2022.

SALÁRIO-DECONTRIBUIÇÃO (R\$)	ALÍQUOTA - INSS
Até 1.212,00	7,50%
De 1.212,01 até 2.427,35	9%
De 2.427,36 até 3.641,03	12%
De 3.641,04 até 7.087,22	14%

Fonte: Elaborada pelos autores com base em G1 GLOBO, 2022.

Imposto de renda:

O imposto de renda (IR) é um tributo pago ao governo federal, devido sobre os rendimentos do trabalho assalariado, como: salários, ordenados, horas extras, adicionais, gorjetas, gratificações, comissões e outras receitas admitidas em lei pela Receita Federal. É descontado anualmente, tem sua porcentagem determinada pelo governo federal.

Tabela 2 – Tabela Imposto de Renda (IR) – vigente a partir de fevereiro de 2022.

BASE DE CÁLCULO - MENSAL (R\$)	ALÍQUOTA - IR	VALORES A REDUZIR - IR
Até 1.903,98	-	-
De 1.903,99 até 2.826,65	7,5%	R\$142,80
De 2.826,66 até 3.751,05	15%	R\$354,80
De 3.751,06 até 4.664,68	22,5%	R\$636,13
Acima de 4.664,68	27,5%	R\$869,36

Fonte: Elaborada pelos autores com base em UOL ECONOMIA, 2022.

Falta:

É determinado falta o dia em que o empregado faltar ao trabalho sem justificativa.

Foram descritos os principais proventos e descontos da folha de pagamento, que são mais comuns entre os trabalhadores do setor privado.

As informações contidas na folha de pagamento podem ser diferentes de acordo com a função exercida pelo colaborador na empresa, pois, poderá ter adicional especial de acordo com o ramo de atividades exercidas.

FOLHA DE PAGAMENTO DE SALÁRIO DA EMPRESA ESTUDADA

Abordaremos agora os proventos e os descontos que compõem a folha de pagamento de dois dos quatro funcionários da empresa estudada.

A carga horária dos funcionários se dá da seguinte forma:

- Segunda a sexta das 08:30hrs as 18:00hrs com um intervalo de almoço de 1h e 30 minutos;
- Aos sábados das 09:00hrs as 14:00hrs com um intervalo de almoço de 1h;
- No segundo sábado do mês das 09:00hrs as 17:00hrs com intervalo de 1h.

Os cargos de consultores recebem um provento mais específico, que no caso são as premiações que se dão da seguinte forma:

- Se alguma meta estipulada pelo gestor é alcançada;
- Quando o ticket médio é batido;
- Todo dia 20 de cada mês há uma tabela de lentes específica que quando é alcançada também há premiações.

No caso da comissão por meta o gestor distribui da seguinte maneira:

- Até R\$ 18.000,00 = 1,5%
- Até R\$ 27.000,00 = 2,3%
- Até R\$ 42.000,00 = 2,7%
- Acima de R\$ 42.000,01 = 3,2%

Na empresa, os funcionários costumam realizar hora extra no segundo sábado de cada mês, quando há algum curso oferecido pela empresa, ou ainda quando fazem lives para venda dos produtos.

A hora normal do consultor de vendas é calculada da seguinte forma:

R\$ 1.736,00	x 220 (horas)	R\$ 7,89/hora
--------------	---------------	---------------

Logo a hora extra do consultor será:

R\$ 7,89	x 1,5 (hora acrescida de 50%)	R\$ 11,83
----------	-------------------------------	-----------

Suponhamos que um dos consultores tenha trabalhado até as 17:00hrs no segundo sábado do mês, e tenha feito mais 1 hora extra em dia que teve um curso e precisou sair mais tarde, ao final dos 30 dias obteremos o seguinte montante:

R\$ 11,83	x 4 (horas extras trabalhadas)	R\$ 47,32
-----------	--------------------------------	-----------

O valor de R\$ 11,83 foi multiplicado por 4, o que resultou em um montante de R\$ 47,32 (quarenta e sete reais e trinta e dois centavos) pagos em hora extra para o consultor de vendas, dando assim o valor do salário no mês de:

R\$ 1.736,00	R\$ 47,32	R\$ 1.783,32
--------------	-----------	--------------

Para o cálculo das horas extras do gerente dá-se da seguinte forma:

R\$ 3.081,00	/ 220 (horas)	R\$ 14,00/hora
--------------	---------------	----------------

Logo a hora extra do consultor será:

R\$ 14,00	x 1,5 (hora normal acrescida de 50%)	R\$ 21,00
-----------	--------------------------------------	-----------

Daremos um exemplo de que o gerente fizesse uma hora extra em 3 dias durante o mês obteremos o seguinte montante:

R\$ 21,00	x 3 (horas trabalhadas)	R\$ 63,00
-----------	-------------------------	-----------

O valor de R\$ 21,00 foi multiplicado por 3, o que resultou em um montante de R\$ 63,00 (sessenta e três reais) pagos em horas extras para o gerente da loja.

COMISSÃO:

Suponhamos que o mesmo consultor de vendas tenha obtido o montante de R\$ 27.800,00, batendo assim a segunda meta, que equivale a 2,3% de comissão. Podemos calcular da seguinte forma:

2,3% (0,023)	x 27.800,00	R\$ 639,40
--------------	-------------	------------

Sendo assim seu salário atual ficará:

Salário base	R\$	1.736,00
Hora Extra	R\$	47,32
Comissão	R\$	639,40
TOTAL:	R\$	2.422,72

INSS:

Para o cálculo do INSS utilizaremos a tabela 1 para aplicarmos no salário do consultor de vendas.

O salário desse funcionário como vimos nas explicações acima ficou definido em R\$ 2.422,72, sendo assim com base na tabela ele se encaixa na segunda faixa salarial ultrapassando a primeira, então pegamos o valor da 1º faixa e multiplicamos pelo valor da alíquota:

R\$ 1.212,00	x 7,5%	R\$ 90,90
--------------	--------	-----------

Esse valor chamamos de dedução e já se encontra devidamente especificado na tabela, sendo assim pegamos agora o valor do salário e subtraímos o valor da 1º faixa salarial:

R\$ 2.422,72	-R\$ 1.212,00	R\$ 1.210,72
--------------	---------------	--------------

Agora multiplicamos o valor da diferença de salário por 9% que é o valor da alíquota da 2º faixa salarial, que é onde nosso valor do salário se encontra:

R\$ 1.210,72	x 9%	R\$ 108,96
--------------	------	------------

Por fim, vamos somar os 90,90 ao valor encontrado agora, ficando assim:

R\$ 90,90	R\$ 108,96	R\$ 199,86
-----------	------------	------------

E esse é o valor que será descontado a título de INSS com base no ganho salário do nosso consultor óptico, dessa forma o salário atualizado ficará:

Salário base	R\$	1.736,00
Hora Extra	R\$	47,32
Comissão	R\$	639,40
INSS	-R\$	199,86
TOTAL:	R\$	2.222,86

IR:

Para o cálculo do IR utilizaremos a tabela 2, onde podemos localizar a faixa salário a alíquota e a parcela a deduzir. Então com base no valor final do consultor óptico que ficou em R\$ 2.222,86, podemos verificar que ele se enquadra na 2ª faixa da tabela, sendo assim pegamos o valor do salário e multiplicamos pela alíquota, da seguinte forma:

R\$ 2.222,86	x 7,5%	R\$ 166,71
--------------	--------	------------

Agora por fim, pegamos esse valor e subtraímos o valor da parcela a deduzir como especificado na tabela:

R\$ 166,71	-R\$ 142,80	R\$ 23,91
------------	-------------	-----------

Com isso, obtemos o valor de R\$ 23,91 a ser descontado na folha de pagamento do consultor óptico a título de IR.

Dessa forma, podemos obter o seguinte valor de salário:

	Vencimentos	Descontos
Salário base	R\$ 1.736,00	
Hora Extra	R\$ 47,32	
Comissão	R\$ 639,40	
INSS		-R\$ 199,86
IR		-R\$ 23,91
TOTAL		R\$ 2.198,95

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sendo assim, o valor do salário final com os descontos é de R\$ 2.198,95.

FGTS

Para o cálculo do FGTS pegamos o valor do salário bruto, antes dos descontos, nesse caso o valor de R\$ 2.422,72 e multiplicamos pelo depósito mensal recolhido que é de 8%, ficando da seguinte forma:

R\$ 2.422,72	x 8%	R\$ 193,82
--------------	------	------------

A seguir demonstraremos um modelo de holerite muito comum no RH de empresas, onde o colaborador pode acompanhar os seus descontos e vencimentos:

Figura 1 - Recibo de pagamento

Recibo de Pagamento de Salário						
ÓTICAS CAROL LTDA RUA ADEMAR DE BARROS - 87 07.838.647/0003-06			Salário do Mês 09/2022			
Código	Nome do Funcionário	CBO	Local	Depto.	Setor	FI.
9010	LUCAS DA SILVA FUNC. Consultor Óptico	3223	00000	00001	00007	00083
Cód.	Descrição	Referência	Vencimentos		Descontos	
0101	Salario do Mês	30,00	1736,00		0,00	
0109	Horas Extras	4,00	47,32		0,00	
0501	Comissão	2,30	639,40		0,00	
1200	Desconto IR	2,00	0,00		23,91	
0999	Desconto INSS	24,00	0,00		199,86	
Banco: Agência: C / C :			Total de Vencimentos		Total de Descontos	
			2.422,72		223,77	
Referente ao mês Março/2019			Valor Líquido →		2.198,95	
Salário Base	Sal. Contr. INSS	Base Cál. FGTS	FGTS do Mês	Base Cál. IRRF	Faixa IRRF	
1.736,00	2.422,72	2.422,72	242,27	2.180,45	22,5	
Via - Empregado						DECLARO TER RECEBIDO A IMPORTÂNCIA LÍQUIDA DISCRIMINADA NESTE RECIBO
						ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Guia do Excel, 2022.

4. CONCLUSÃO

No presente projeto foram descritos as principais formas de se aplicar a avaliação de desempenho, os princípios da seleção e retenção de talentos e os principais proventos e descontos da folha de pagamento, que são mais comuns entre os trabalhadores do setor privado, proporcionando uma maior facilidade para o entendimento aumentando assim o conhecimento sobre o assunto.

As informações contidas na folha de pagamento podem ser diferentes de acordo com a função exercida pelo colaborador na empresa, pois, poderá ter adicional especial de acordo com o ramo de atividades exercidas. Apesar da elaboração da folha de pagamento ser relativamente simples, é fundamental que o profissional responsável tenha um domínio sobre as leis trabalhistas, evitando irregularidades e erros de execução que podem levar às causas trabalhistas. Erros na folha de pagamento também causam desmotivação dos colaboradores e afetam diretamente a produção dos mesmos, causando prejuízos à empresa. Com as informações prestadas, pode-se concluir que todos os setores ligados a gestão de Recursos Humanos são de grande importância para a empresa, pois gera uma melhor organização interna.

Com isso, podemos observar que as Óticas Carol unidade de São João da Boa Vista ainda não adota uma gerência de recursos humanos e pode evoluir muito nessa questão seguindo as sugestões dadas. A empresa pode começar adequando uma nova forma de avaliação de desempenho, o que faz com que os colaboradores se sintam motivados e consequentemente aumentam a produtividade e o lucro da empresa. Também é importante criar uma metodologia de trajetória dos funcionários na empresa, para que se sintam valorizados. É necessário que a empresa trace seu propósito a fim de aplicar treinamentos para o desenvolvimento de competências, resolvendo assim alguns problemas dentro da empresa e explorando as melhores competências de cada um. A organização precisa definir o que ela busca e aonde ela quer chegar, assim como os resultados que o líder espera do funcionário, e o comprometimento de ambas as partes, tudo isso usando o mecanismo da Avaliação de Desempenho. Este método auxilia na tomada de decisões tanto do líder como do RH, fornecendo informações sobre cada funcionário. É de extrema importância a gestão de pessoas dentro de uma empresa, e esperamos que a Óticas Carol possa seguir as metodologias aplicadas no Projeto Integrado, pois uma empresa séria busca ser transparente e correta com os colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARMBRUST, Gabrielle. **Tipos de recrutamento: quais são, vantagens e desvantagens.** [S. l.], 19 maio 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tipos-de-recrutamento>. Acesso em: 28 set. 2022.

CARREIRA E SUCESSO. **A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros.** Disponível em: <http://www3.catho.com.br/pesquisas/pesquisa-dosexecutivos-2009.pdf>. Acesso em 15 abr. 2011.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: ATLAS, 1999.

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho – 32.ed. atualizada e aumentada, editora Saraiva 2005.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.

INDEED, Óticas Carol. **Óticas Carol: Salários de Consultor de Vendas (por mês): Óticas Carol – Brasil.** [S. l.], 17 out. 2022. Disponível em: <https://br.indeed.com/cmp/%C3%93ticas-Carol/salaries/Consultor-de-Vendas>. Acesso em: 4 out. 2022.

LIMA, A. **A Guerra dos Talentos** (2007). Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/marketing-epropaganda/marketing-pessoal-%96-a-guerra-pelos-talentos-1477/artigo/>. Acesso em 13 de novembro de 2010 às 18h35min

MACHADO, Simone. **13º salário: saiba quando é o pagamento em 2021 e quem vai receber.** [S. l.], 12 nov. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/faq/13-salario-saiba-quando-e-o-pagamento-em-2021-e-quem-va-i-receber.htm>. Acesso em: 12 set. 2022.

NA PRÁTICA, Redação. **Entenda o conceito de liderança, a importância e como ser líder.** [S. l.], 21 jul. 2022. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-lideranca-e-por-que-e-importante-para-carreira/>. Acesso em: 5 set. 2022.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **CONTROLADORIA INSTRUMENTO DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 381 p.

O QUE é avaliação 180 graus e quais as suas vantagens na avaliação de equipes. *In:* SILVA, Douglas. **O que é avaliação 180 graus e quais as suas vantagens na avaliação de equipes.** [S. l.], 22 mar. 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/avaliacao-180-graus/>. Acesso em: 20 set. 2022.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: TEXTOS E CASOS PRÁTICOS COM SOLUÇÃO**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

OLIVEIRA, Vinícius. **IMPOSTO DE RENDA**: Tabela do Imposto de Renda 2022: veja faixas, alíquotas e como calcular. São Paulo, 11 maio 2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/imposto-de-renda/noticias/redacao/2022/05/11/tabela-do-imposto-de-renda-2022.htm>. Acesso em: 28 set. 2022.

PANTALEÃO, Sergio. **INSALUBRIDADE E PERICULOSIDADE - IMPOSSIBILIDADE DE ACUMULAÇÃO DOS ADICIONAIS**. [S. l.], 5 jul. 2022. Disponível em: http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/insalubre_perigoso.htm. Acesso em: 7 set. 2022.

PARODI, K. Retenção de Talentos ganha importância. HSM Management, 2009. Disponível em: . Acesso em: 30 mar. 2011.

RIBEIRO, O. M. Contabilidade comercial fácil. Saraiva, São Paulo, 1999.

RODRIGUES, Viviane. Descubra qual o papel do gestor nas organizações e veja 4 dicas para ser bem sucedido nessa função. **Siteware**. 10 jul. 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/lideranca/papel-gestor-nas-organizacoes>>. Acesso em: 28 set. 2022.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **MANUAL DE CONTROLADORIA**. São Paulo: Atlas, 2014. 249 p.

SOLIDES, Solides. **Entenda agora a avaliação de desempenho 180 graus**. [S. l.], 29 mar. 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/avaliacao-180-graus/>. Acesso em: 21 set. 2022.

SOLIDES. Como estimular o desenvolvimento de líderes na equipe?. **SÓLIDES**. 11 mar. 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/como-estimular-o-desenvolvimento-de-lideres-na-equipe/>>. Acesso em: 28 set. 2022.

SOUZA, A. Como atrair e reter talentos (2008). Disponível em http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_549155.shtml. Acesso em 14 de novembro de 2010 às 15h26min.

Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região. "TRT1 • Ação Trabalhista - Rito Ordinário • XXXXX20205010342 • 2ª Vara do Trabalho de Volta Redonda do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - Inteiro Teor". *Jusbrasil*, 6 set 2021, www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/trt-1/1276613052/inteiro-teor-1276613062. Acedido em 13 out 2022.