

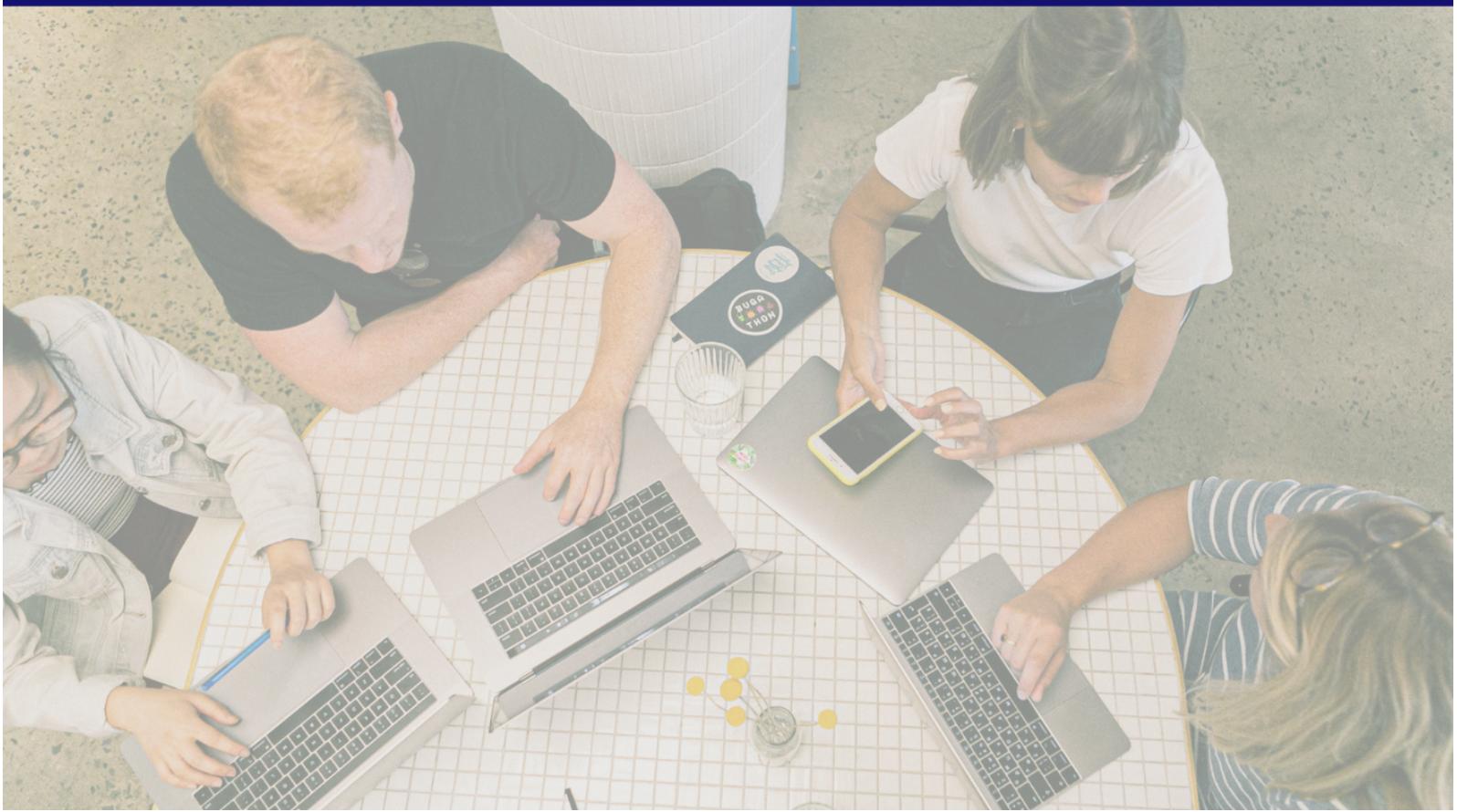


UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2023

PROJETO INTEGRADO



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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS
LEAL DUTRA DISTRIBUIDORA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2023

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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS
LEAL DUTRA DISTRIBUIDORA

MÓDULO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Desempenho e Carreira – Prof. José Marcio Carioca

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. Almir Abreu

Tendências Mercadológicas de Gestão de Pessoas – Prof. Otávio Sacardo

Liderança, Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Marcelo Alexandre C. da Silva

Projeto Gestão de Pessoas – Prof^a. Renata Elizabeth de Alencar Marcondes

Estudantes:

Arielle Vitória Anacleto, RA 21000034

Ederval Pereira Gomes Junior, RA 21000629

Isabela Tonetti, RA 21000241

Talya Cristina Cunico, RA 21000709

Thaiza Costa de Castro, RA 21000115

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2023

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	6
3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	7
3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS	8
3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS	15
3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS	15
3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS	17
3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA	18
3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	18
3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.	20
3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.	22
3.2.4. GESTÃO DE CARREIRA - PLANO DE CARREIRA E LIFE DESIGN.	23
3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	25
3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA	27
3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES	28
3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO	29
3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO	31
3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	32
3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO	33
3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS	36
3.4.3 PEOPLE ANALYTICS	38
3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.	40
3.5.2. ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.	43
3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	45
3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	45
3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	46
4 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

A Leal Dutra Distribuidora LTDA, estabelecida em Divinolândia, São Paulo, desde 2004, tem uma trajetória notável no mercado de distribuição de materiais para construção. A empresa cresceu e prosperou graças à sua dedicação em construir relacionamentos sólidos e duradouros com clientes, fornecedores e colaboradores, e para dar continuidade a essa jornada de sucesso, a gestão de talentos pode ser utilizada como um elemento essencial em sua estratégia empresarial.

O objetivo deste projeto é aprimorar as práticas existentes e implementar estratégias inovadoras para identificar, atrair e desenvolver os melhores talentos disponíveis. Além disso, o projeto busca criar um ambiente de trabalho que promova o contínuo crescimento e engajamento dos colaboradores.

Ao longo deste projeto de extensão, vão ser explorados os desafios e oportunidades que a Leal Dutra enfrenta em sua gestão de talentos. Será abordado como estratégias personalizadas podem ser desenvolvidas para fortalecer o processo de seleção, integração e desenvolvimento de talentos. Além disso, a importância de criar políticas e práticas que incentivem a retenção de talentos valiosos.

A auditoria interna também pode desempenhar um papel crucial nesse processo. Através dela, será possível avaliar a eficácia das estratégias existentes, identificar áreas de melhoria e garantir que todas as iniciativas estejam alinhadas com os objetivos da empresa.

Em resumo, este projeto visa aprofundar a gestão de talentos na Leal Dutra Distribuidora LTDA, permitindo à empresa alcançar um novo nível de excelência na identificação, atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores talentosos. O grupo está comprometido em contribuir para o crescimento sustentável da empresa, capacitando-a a enfrentar os desafios futuros com uma equipe altamente capacitada e engajada.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Leal Dutra Distribuidora LTDA é uma empresa fundada em agosto de 2004 por Carlos Leal e Marionice Dutra, localizada em Divinolândia, São Paulo, Brasil. A empresa tem como missão criar vínculos fortes e duradouros com seus clientes, fornecedores e colaboradores, oferecendo um excelente atendimento, pontualidade, credibilidade e mantendo um baixo índice de erros.

Sua principal atividade comercial é a distribuição de materiais para construção, e ela possui diversos fornecedores, entre eles: Telas Roma, Deca, Krona, Dacar, Genco, Lorenzetti e Aliança. A empresa expandiu ao longo do tempo e fundou uma filial em Poços de Caldas, Minas Gerais, em 2011, que também opera um E-commerce, a mesma ampliou as suas operações na plataforma em 2022, começando na matriz e tornando a filial sua sede atual.

A empresa investiu em uma frota própria e agregados para garantir entregas eficientes, contando com 4 caminhões de frota própria, 13 agregados, duas Stradas e uma Fiorino para atender tanto as entregas locais quanto as regionais. Além disso, a Leal Dutra tem 39 colaboradores na matriz em Divinolândia e 20 na filial em Poços de Caldas.

A história da empresa remonta à sua fundação em 1995 como a Fábrica de Pregos São Carlos, que inicialmente operava com quatro máquinas, dois colaboradores e o apoio da família de Carlos Leal. Com o tempo, a empresa expandiu suas operações ao se tornar um distribuidor de produtos, como pregos prontos e outros produtos relacionados, ampliando sua variedade de produtos e fornecedores.

O crescimento continuou, levando à aquisição de um terreno estratégico em 2000 e à construção de uma nova instalação em 2003. Em agosto de 2004, a empresa inaugurou a Leal Dutra Casa e Construção, uma loja de varejo no antigo local da empresa. Mais tarde, em 2009, adquiriu uma empresa do mesmo segmento, aumentando seu quadro de funcionários e inaugurou uma filial em Poços de Caldas em 2011.

A empresa valoriza o cumprimento das normas legais trabalhistas e mantém seus deveres com seus colaboradores em dia, sendo responsável por gerenciar suas obrigações através do departamento pessoal.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

O projeto de Gestão de Pessoas começa com uma análise minuciosa das necessidades da empresa. Isso envolve identificar as demandas atuais e futuras, bem como coletar feedback de líderes atuais e colaboradores para entender as lacunas existentes em termos de talentos e liderança, essa análise fornece uma base sólida para a próxima etapa.

Em seguida, é crucial definir perfis detalhados de liderança que sejam alinhados com as necessidades identificadas. Isso envolve a criação de perfis que incluem não apenas habilidades técnicas específicas, mas também competências comportamentais essenciais para o sucesso na Leal Dutra. Esses perfis devem ser priorizados de acordo com as necessidades da empresa e alinhados com sua cultura e valores.

Uma vez que os perfis de liderança estão estabelecidos, o foco se volta para o desenvolvimento de líderes internos. Isso inclui a criação de programas de desenvolvimento personalizados com base nos perfis definidos. Os programas podem abranger treinamentos, workshops e sessões de mentoria ou coaching, todos projetados para aprimorar as competências-chave identificadas.

Além de desenvolver líderes internos, é importante considerar o recrutamento de talentos externos. Os perfis de liderança definidos servem como guia para avaliação e seleção de candidatos externos. Isso garante que os novos líderes estejam alinhados com as necessidades da empresa e sua cultura.

Ao longo de todo o processo, a coleta de feedback é uma prática fundamental. Isso inclui feedback 360 graus para líderes internos, bem como a solicitação de feedback dos candidatos após o processo de seleção. Essas informações são valiosas para identificar áreas de melhoria e ajustar as intervenções conforme necessário.

O acompanhamento regular do progresso por meio de avaliações e feedback é essencial. O objetivo é criar uma cultura que promova a obtenção, desenvolvimento e retenção de talentos, capacitando a empresa a enfrentar os desafios e oportunidades do futuro com uma equipe forte e alinhada.

3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A prosperidade de uma empresa é internamente ligada à harmoniosa conciliação de dois elementos vitais: líderes visionários e talentos excepcionais. Estabelecer uma sinergia eficaz entre essas duas forças é fundamental para o desenvolvimento empresarial e profissional. Enquanto as empresas buscam incansavelmente indivíduos confiáveis e qualificados para nutrir seu crescimento, muitas vezes, esses profissionais já fazem parte da equipe, aguardando apenas serem identificados, direcionados e retidos com uma liderança estratégica.

Atualmente a empresa Leal Dutra não possui um processo de retenção de talentos, porém alguns métodos podem ser aplicados dentro da mesma, como por exemplo:

- Cultura de Feedback: promover uma cultura de feedback aberto e regular, onde os funcionários se sintam confortáveis em compartilhar suas preocupações e ideias para melhorias;
- Aprimoramento do Processo Seletivo: rever e melhorar o processo de seleção, incluindo a definição clara de critérios de seleção, entrevistas estruturadas e avaliações de competências específicas;
- Feedback 360 Graus: implementar um sistema de feedback 360 graus para líderes, permitindo que eles recebam feedback de seus subordinados, colegas e superiores para melhorar suas habilidades de liderança.

A Leal Dutra está em constante crescimento, abrangendo a importância da liderança efetiva na atração e retenção de profissionais talentosos. Com os métodos propostos, a empresa conseguirá se alinhar com a cultura organizacional, tendo como resultado funcionários mais capacitados e incentivados a crescer e construir trajetórias profissionais com o apoio de uma equipe comprometida. Isso pode ser positivo para os funcionários que desejam evoluir em suas carreiras e contribuir de maneira significativa para empresa, além disso, esse tipo de ambiente valoriza a atitude, o protagonismo e a colaboração.

Como lembra Marras (2010: p. 54):

O acirramento da competição nos diversos mercados, a maior exigência dos clientes por bens de qualidade e uma prestação de serviços adequada às expectativas exigem que as empresas invistam nos processos internos e, principalmente, que desenvolvam ações em busca de um ambiente organizacional capaz de reter os profissionais necessários ao bom desempenho das suas atividades.

Os processos de manutenção de pessoas são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para suas atividades e incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Ao adotar essas práticas, a instituição pode esperar uma força de trabalho mais engajada e satisfeita, além disso, ao criar um ambiente que valoriza o crescimento e a colaboração, a empresa estará melhor posicionada para atrair e reter talentos, ajudando tanto os funcionários em busca de um salto em suas carreiras, quanto a empresa como um todo a prosperar no mercado competitivo. Certamente, essas iniciativas podem contribuir para o sucesso continuado da organização.

3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS

A seleção de talentos em uma empresa é uma estratégia que requer um equilíbrio delicado entre a ciência do recrutamento e a intuição humana. Escolher as pessoas certas para se juntarem a uma organização é um processo crítico que pode moldar o sucesso, a inovação e a cultura corporativa. Para alcançar resultados eficazes, as empresas devem desenvolver estratégias de recrutamento sólidas, identificar as competências necessárias para cada função, implementar processos de seleção bem planejados e manter um compromisso com a diversidade e inclusão. Esta jornada não se limita apenas à contratação, mas também inclui o desenvolvimento de talentos internos e a constante busca pela melhoria e eficiência no processo.

A Leal Dutra prioriza o recebimento de currículos por meio do site oficial da empresa ou entrega pessoal, essa abordagem indica que a empresa utiliza canais digitais para coletar currículos, o que é eficiente e moderno. A decisão de seleção é tomada com base em duas frentes, a primeira é baseada em entrevistas, que envolvem uma avaliação das habilidades técnicas e competências comportamentais dos candidatos e a segunda é baseada nas referências profissionais anteriores dos candidatos.

É válido ressaltar que o sucesso da seleção depende não apenas das ferramentas utilizadas, mas também da eficácia em avaliar o alinhamento dos candidatos com a cultura e os valores da empresa, além de suas habilidades técnicas.

É possível aplicar algumas ferramentas para aprimorar o processo atual de seleção da Leal Dutra, para garantir que ele esteja alinhado com a definição de talentos e com as necessidades da empresa em termos de liderança e engajamento dos colaboradores.

3.1.1.1 Definição de Perfil Detalhado

No presente projeto foi desenvolvido estratégias para a busca assertiva de candidatos, em uma combinação única de habilidades técnicas, competências comportamentais, experiência e traços de personalidade desejados. A empresa é reconhecida por sua liderança

na distribuição de materiais para construção e pela construção de relacionamentos sólidos e duradouros com clientes, fornecedores e colaboradores e pensando nisso exemplificamos algumas habilidades e requisitos que fazem a diferença na hora de publicar uma vaga e que vale a pena ressaltar para que destaquem esses tópicos quando os candidatos enviarem seus currículos.

Algumas estratégias estão relacionadas às habilidades técnicas que chamam a atenção da RH na hora de analisar o currículo, como por exemplo, experiência no setor de materiais para construção. A empresa valoriza candidatos com histórico na indústria de materiais para construção, trazendo um sólido conhecimento dos produtos e fornecedores do setor; Conhecimento em Logística: a gestão eficiente da frota e da distribuição é essencial - Candidatos com experiência em práticas logísticas são altamente considerados; Habilidades de Comunicação: Comunicação eficaz, tanto verbal quanto escrita, é fundamental para o sucesso na empresa; Conhecimento Financeiro: Compreensão básica de conceitos financeiros, como análise de custos e orçamento, é um diferencial.

Além das habilidades técnicas, outro fator que faz a diferença é a competência comportamental, que inclui orientação ao cliente - o candidato ideal coloca a satisfação do cliente em primeiro lugar, contribuindo ativamente para a construção de relacionamentos de longo prazo:

- Habilidade de Resolução de Problemas: Demonstrar habilidade na identificação e resolução eficaz de desafios é uma característica valorizada;
- Trabalho em Equipe: A capacidade de colaborar efetivamente com colegas de equipe e promover um ambiente de trabalho positivo é essencial;
- Adaptabilidade: A empresa valoriza candidatos que se adaptam às mudanças do mercado e às demandas em constante evolução e compromisso com a excelência: A busca incessante pela melhoria e pela excelência em todas as tarefas é uma mentalidade apreciada.

Por fim, outro ponto importante a se destacar é a experiência. Uma experiência anterior em funções relacionadas à distribuição de materiais para construção, logística ou vendas é considerada uma vantagem e também gestão de equipe, para cargos de liderança, a experiência em liderança de equipe é um critério de avaliação adicional.

Há também um ponto que pode ser exigido nas vagas na empresa com o destaque de traços de personalidade desejados, como por exemplo, a integridade - a ética nos negócios é fundamental, e os candidatos devem demonstrar integridade em todas as interações, a proatividade já que a empresa valoriza candidatos que identifiquem oportunidades e agem de

forma proativa para melhorar processos e resultados; resiliência: lidar com desafios de maneira construtiva e manter um foco positivo é apreciado e também o compromisso com o crescimento pessoal e a busca pelo aprendizado contínuo e pelo desenvolvimento pessoal.

Nós do projeto de extensão junto com a Leal Dutra estamos comprometidos a criar uma equipe de alto desempenho que compartilhe a visão de crescimento sustentável e excelência na indústria de materiais para construção. Os candidatos tendem ser incentivados a destacar suas habilidades e experiências relevantes durante o processo de seleção, e a empresa os convidar a fazer parte de sua jornada de sucesso.

3.1.1.2 Mapeamento de Competências

Para otimizar o processo de seleção e identificar o candidato ideal para uma função específica, muitas empresas têm adotado uma abordagem estratégica ao usar mapas de competências comportamentais. Esses mapas são ferramentas valiosas que ajudam as empresas a identificar candidatos que possuem as habilidades comportamentais necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz.

A criação de um mapa de competências comportamentais específico para uma função começa com a definição clara do perfil do cargo. Isso envolve identificar as características comportamentais essenciais para o sucesso na posição, como habilidades de comunicação, trabalho em equipe, liderança, adaptabilidade e muito mais. Esse processo permite que a empresa tenha uma compreensão sólida das qualidades necessárias para o candidato ideal.

Uma vez estabelecido o mapa, ele se torna uma ferramenta valiosa durante as entrevistas. Os entrevistadores podem formular perguntas direcionadas que buscam exemplos concretos das habilidades e comportamentos identificados no mapa. Isso ajuda a avaliar se os candidatos possuem as características comportamentais necessárias para o cargo em questão.

Além disso, estes fornecem critérios objetivos para a avaliação dos candidatos. Isso significa que as decisões de contratação são baseadas em evidências concretas das habilidades e comportamentos dos candidatos, reduzindo a subjetividade no processo de seleção.

Um benefício adicional do uso dessa técnica é a redução do viés na seleção de candidatos. Ao focar nas habilidades e comportamentos necessários, em vez de características pessoais não relacionadas à função, as empresas podem garantir que a seleção seja baseada em critérios objetivos e relevantes.

ROCHA (2017, p. 77) explica como é a análise dos processos dos mapeados no seu livro Mapeamento e modelagem de processos:

A análise dos processos mapeados permite a atuação dos responsáveis, no sentido de torná-los mais confiáveis (ou seja, aumentar a probabilidade de não haver falhas nos processos), rápidos e econômicos, o que representa, para as organizações, a possibilidade de obterem vantagens competitivas nas suas atividades e na geração dos seus produtos e serviços.

Essa abordagem também facilita a tomada de decisões mais informadas. Os recrutadores e gerentes de contratação podem comparar os candidatos com base nas habilidades comportamentais essenciais, tornando mais fácil a identificação dos candidatos mais adequados para a função.

Além de sua aplicação na seleção, os mapas de competências comportamentais também podem ser usados para orientar o desenvolvimento e o treinamento dos funcionários, identificando lacunas nas habilidades comportamentais dos colaboradores existentes.

Abaixo estão as competências comportamentais mapeadas para cada função na Leal Dutra Distribuidora LTDA:

Para o Cargo de Diretor:

- Liderança Estratégica: Capacidade de definir uma visão clara e inspiradora para a empresa, alinhando equipes com objetivos estratégicos.
- Tomada de Decisão Estratégica: Habilidade para tomar decisões de alto nível com base em análises críticas e considerando o impacto a longo prazo.
- Habilidades de Gestão: Competência na gestão de equipes, recursos financeiros e operações para alcançar metas e resultados.
- Planejamento e Organização: Capacidade de criar planos estratégicos detalhados e coordenar a implementação eficaz.
- Comunicação Estratégica: Habilidade para comunicar a visão, metas e estratégia da empresa de maneira clara e inspiradora.

Para o Cargo de Gerente:

- Habilidades de Liderança e Gestão de Pessoas: Capacidade de liderar e motivar equipes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.
- Resolução de Problemas: Competência na identificação e solução de conflitos e desafios operacionais.
- Comunicação Interpessoal: Habilidade para se comunicar eficazmente com colegas de equipe, superiores e subordinados.
- Planejamento e Organização: Capacidade de gerenciar eficazmente recursos, tempo e tarefas para alcançar metas estabelecidas.

Para o Cargo de Analista:

- **Análise de Dados:** Competência na coleta, interpretação e análise de dados para fornecer informações valiosas para tomada de decisões.
- **Conhecimento Financeiro:** Compreensão dos princípios financeiros para análise de fluxo de caixa e suporte a decisões financeiras.
- **Pensamento Crítico:** Habilidade para avaliar situações complexas e encontrar soluções eficazes.
- **Comunicação de Dados:** Capacidade de comunicar resultados de análises de dados de maneira clara e acessível a diferentes públicos.

Para o Cargo de Assistente:

- **Organização e Gerenciamento de Tarefas:** Competência na gestão eficaz de tarefas e prazos, priorizando responsabilidades de acordo com as necessidades.
- **Atendimento ao Cliente:** Habilidade para interagir com clientes e partes interessadas de maneira profissional e amigável.
- **Comunicação:** Capacidade de se comunicar eficazmente com colegas de equipe, líderes e clientes.
- **Trabalho em Equipe:** Habilidade para colaborar e apoiar a equipe na condução de processos operacionais.

A estratégia de mapas de competências comportamentais proporciona um processo de seleção de candidatos objetivo e com excelentes resultados, tornando-o mais preciso e alinhado com as necessidades específicas da empresa e das funções que deseja preencher. Isso contribui para a contratação de candidatos mais adequados e para o sucesso contínuo da organização.

3.1.1.3 Feedback de Candidatos

A coleta de feedback dos candidatos após um processo de seleção é uma prática valiosa que pode proporcionar inúmeros benefícios tanto para as empresas quanto para os próprios candidatos. Ao solicitar a opinião e perspectivas dos candidatos, as empresas demonstram um compromisso com a melhoria contínua e a valorização das experiências individuais durante o processo de seleção.

A Leal Dutra não possui uma coleta de feedback após o processo de seleção, porém solicitar um feedback dos candidatos após o processo de seleção é uma prática valiosa que pode trazer benefícios significativos para a empresa. Isso demonstra um compromisso com a

melhoria contínua e com a valorização das opiniões dos candidatos. Aqui estão algumas maneiras pelas quais a coleta de feedback dos candidatos pode ser benéfica:

Melhoria do Processo de Seleção: O feedback dos candidatos pode revelar áreas de melhoria no processo de seleção, como a clareza das etapas, a eficácia das perguntas da entrevista e a comunicação ao longo do processo. Isso permite que a empresa faça ajustes para tornar o processo mais eficiente e eficaz.

Aprimoramento da Experiência do Candidato: Solicitar feedback demonstra que a empresa se preocupa com a experiência dos candidatos. Isso pode melhorar a percepção dos candidatos sobre a empresa, mesmo que não sejam selecionados, criando uma imagem positiva no mercado de trabalho.

Identificação de Talentos Futuros: Candidatos que tiveram uma boa experiência durante o processo de seleção podem ser mais propensos a considerar futuras oportunidades na empresa. Isso pode criar um pool de talentos interessados em posições futuras.

Aumento da Transparência: A coleta de feedback promove a transparência e a abertura na empresa. Os candidatos podem se sentir mais confiantes de que o processo de seleção é justo e baseado em mérito.

Identificação de Padrões: Ao coletar feedback de vários candidatos ao longo do tempo, a empresa pode identificar padrões e tendências que indicam áreas consistentes de força e fraqueza no processo de seleção.

Avaliação da Marca Empregadora: Uma imagem positiva no mercado de trabalho pode atrair candidatos de alta qualidade. Candidatos satisfeitos podem compartilhar sua experiência com outros, melhorando a reputação da empresa como empregadora.

Para obter feedback eficaz dos candidatos, a empresa pode enviar pesquisas anônimas após o processo de seleção ou conduzir entrevistas de saída com candidatos que chegaram a etapas finais. É importante garantir que os candidatos se sintam à vontade para fornecer feedback honesto e que as informações coletadas sejam usadas para fazer melhorias tangíveis no processo de seleção.

Em resumo, a coleta de feedback dos candidatos é uma prática valiosa que pode ajudar a empresa a aprimorar seu processo de seleção, criar uma imagem positiva no mercado de trabalho e manter um alinhamento contínuo com as necessidades tanto da empresa quanto dos candidatos.

3.1.1.4 Avaliação Contínua

A futura abordagem da Leal Dutra de avaliar regularmente a eficácia do seu processo de seleção e ajustá-lo conforme necessário é um passo importante para garantir que a empresa continue a atrair e reter talentos de alta qualidade. Esta prática demonstra o compromisso da empresa com o aprimoramento contínuo e a busca constante por candidatos que não apenas atendam aos requisitos técnicos, mas também se encaixem na cultura e nas competências comportamentais necessárias para impulsionar o sucesso da organização.

Considerando o que é dito por Ribeiro (2018, p 107):

Todo funcionário espera que a empresa, representada por seu gestor, sente-se com ele em determinado momento e faça um balanço de seu desempenho durante o ano. O funcionário tem interesse em saber como vai sua atuação, e o gestor não pode deixar de fazer isso, pois todas as chefias precisam informar os funcionários como se encontra sua contribuição, os pontos a melhorar e tudo o que tem sido realizado de forma eficaz.

Aqui estão algumas maneiras pelas quais a análise dos resultados dos candidatos contratados pode ser valiosa para a empresa:

Avaliação de Desempenho: A empresa pode acompanhar o desempenho dos candidatos contratados ao longo do tempo. Isso inclui avaliar sua eficácia no cargo, contribuições para a equipe e para os objetivos da empresa.

Taxa de Retenção: A taxa de retenção de novos colaboradores contratados através do processo de seleção pode ser monitorada. Isso ajuda a identificar se os candidatos estão se adaptando bem à empresa e permanecendo em seus cargos.

Feedback dos Gestores: A opinião dos gestores que trabalham diretamente com os candidatos contratados pode ser uma fonte valiosa de insights. Eles podem fornecer informações sobre como os colaboradores se integram à equipe e desempenham suas funções.

Feedback dos Colaboradores: Também é importante coletar feedback dos próprios colaboradores contratados. Eles podem oferecer perspectivas sobre sua experiência de integração e como se sentem em relação à cultura e ao ambiente de trabalho da empresa.

Com base nessas análises e no feedback coletado, a Leal Dutra pode identificar áreas de melhoria no processo de seleção. Isso pode incluir ajustes nas perguntas da entrevista, avaliação mais aprofundada das competências comportamentais e aprimoramento das práticas de integração e desenvolvimento.

Além disso, a empresa pode considerar a implementação de métricas de sucesso específicas para medir o impacto dos candidatos contratados no crescimento da empresa e na realização de seus objetivos estratégicos.

Em resumo, a análise contínua dos resultados dos candidatos contratados e a adaptação do processo de seleção com base nesses resultados são práticas valiosas que podem

ajudar a Leal Dutra a alcançar seus objetivos de atrair talentos alinhados com a cultura e as necessidades da empresa.

3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS

O mercado de trabalho está competitivo e mais exigente do que nunca, e atrair candidatos que tenham as competências impostas para o cargo também é uma dificuldade que a empresa enfrenta quando divulga uma vaga a ser preenchida.

Para agregar esses talentos, a empresa precisa de métodos avaliativos que ajudem a identificá-los quando fizerem sua entrevista. Quando a Leal Dutra divulga uma vaga e seleciona os currículos, a empresa já pontua algumas competências exigidas nessa seleção.

Os pré-requisitos de ensino que a empresa exige são: ensino médio completo, informática e pacote office básico, exceto para cargos superiores, como administrativo, contábil e gerencial, que necessitam de formação e até experiência na área. Já nos cargos de auxiliar de produção, é um diferencial possuir cursos de manuseio de maquinário e informática básica.

Vale ressaltar que a empresa possui diversas plataformas digitais para a divulgação de suas vagas em aberto, como no site oficial da empresa, Facebook, Instagram e LinkedIn, o que pode ajudar a atrair talentos para a organização. Além disso, a Leal Dutra pode usar sua presença nas redes para apresentar suas políticas e processos, cultura, objetivos organizacionais, interesse e desafios para atrair candidatos ideais.

A Leal Dutra pode realizar uma análise detalhada das competências técnicas e comportamentais necessárias para cada uma de suas funções. Isso envolve identificar as habilidades técnicas específicas necessárias para a distribuição de materiais de construção, bem como as competências comportamentais essenciais, como a capacidade de trabalhar em equipe, pontualidade e habilidades de comunicação para um excelente atendimento ao cliente.

A abordagem proativa da Leal Dutra em relação à identificação e avaliação de competências é um passo importante para atrair e reter talentos em um mercado competitivo. Continuando nesse caminho e ajustando o processo conforme necessário, a empresa poderá se destacar na atração dos melhores profissionais.

3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS

O processo de onboarding nas empresas envolve a integração de novos colaboradores, proporcionando uma orientação sobre a cultura da empresa, treinamento em habilidades necessárias e apresentação aos processos internos.

Seu objetivo é facilitar a adaptação, melhorar a produtividade e promover o engajamento dos novos funcionários. Empresas que adotam um onboarding eficaz tendem a ter equipes mais alinhadas, motivadas e prontas para contribuir para o seu sucesso.

Durante o projeto, juntamos alguns aspectos importantes para que ocorra o sucesso de onboarding em uma empresa, como por exemplo, acompanhar o funcionário até 3 meses após a contratação, apresentar a Visão, Missão e Valores da empresa na entrevista, fazer a apresentação do novo colaborador para o diretor direto, além disso, guiá-lo em uma visita interna na empresa a fim de esclarecer dúvidas e apresentar a empresa por completa. Outro ponto que deve ser praticado é deixar todo material que será usado pelo novo membro já pronto antes de sua chegada e, também apresentar metas acessíveis para incentivar o novo colaborador a evoluir cada vez mais.

A Leal Dutra compreende a importância do desenvolvimento de talentos por meio de um processo de onboarding eficaz. Ao receber novos colaboradores, a empresa se esforça para proporcionar uma integração completa e orientada, permitindo que eles se familiarizem com a cultura organizacional, os valores da empresa e os processos operacionais.

Durante o processo de onboarding na Leal Dutra, os novos colaboradores são apresentados à história e aos objetivos da empresa, bem como aos seus principais produtos e serviços. Eles recebem informações sobre as políticas e práticas internas, além de serem orientados sobre os procedimentos de segurança e normas legais relacionadas ao seu trabalho.

Os novos colaboradores também têm a oportunidade de conhecer suas equipes, interagir com colegas e estabelecer conexões dentro da organização. Isso contribui para uma integração mais suave e para o desenvolvimento de relacionamentos profissionais.

Além disso, a Leal Dutra investe em treinamentos específicos para alguns cargos, como auxiliares de produção e telemarketing, visando capacitar os novos colaboradores com as habilidades técnicas necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficiente. Isso pode incluir treinamentos em manuseio de maquinário, aprimoramento de vendas, software específico e outras competências essenciais para suas respectivas posições.

Ao enfatizar o processo de onboarding bem estruturado, a Leal Dutra demonstra seu compromisso em desenvolver talentos internos desde o início, capacitando-os para se tornarem membros valiosos da equipe e contribuindo para o crescimento contínuo da empresa.

3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS

O desenvolvimento de líderes é uma peça fundamental no quebra-cabeça do sucesso empresarial. Na Leal Dutra, compreender essa importância é fundamental para manter a empresa competitiva em um mercado em constante evolução.

Para estabelecer um processo eficaz de definição de perfil de liderança focado em talentos, é necessário começar com uma análise detalhada das necessidades da empresa. Isso envolve não apenas analisar as demandas presentes, mas também antecipar as futuras. As perspectivas dos líderes atuais e as opiniões dos colaboradores desempenham um papel crucial nessa fase inicial.

Com base nessas informações, é possível delinear as competências-chave necessárias para liderar com sucesso na empresa. Essas competências podem variar desde habilidades técnicas específicas para a indústria até habilidades interpessoais, como comunicação eficaz e resolução de conflitos. A priorização dessas competências é fundamental, pois ajuda a concentrar os esforços de desenvolvimento onde eles são mais necessários.

O próximo passo é avaliar os líderes atuais da empresa em relação a essas competências. Isso ajuda a identificar as áreas de força e as lacunas que precisam ser abordadas. Com base nessa avaliação, um programa de desenvolvimento personalizado é criado. Esse programa pode incluir treinamentos, workshops e sessões de mentoria ou coaching, tudo projetado para aprimorar as competências-chave identificadas.

Além de desenvolver líderes internos, é importante também considerar o recrutamento externo. Ao identificar candidatos para cargos de liderança, o perfil de liderança definido serve como um guia para avaliação e seleção. Isso garante que os novos líderes estejam alinhados com as necessidades da empresa.

O processo de desenvolvimento e reciclagem de líderes não é estático; é um ciclo contínuo. O acompanhamento regular do progresso, por meio de avaliações e feedback, é essencial. A liderança é uma habilidade em constante evolução, e os líderes devem estar dispostos a aprender e se adaptar às mudanças.

Com o trabalho é possível reconhecer que o desenvolvimento de líderes é uma estratégia vital para o sucesso da empresa. Líderes bem preparados e alinhados com a cultura da empresa têm o potencial de inspirar equipes, criar um ambiente de trabalho positivo e impulsionar o crescimento e a inovação. Como a empresa continua a crescer e evoluir, seu

compromisso com o desenvolvimento de líderes a posiciona de forma sólida para enfrentar os desafios e oportunidades do futuro.

3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA

As tendências em Gestão de Pessoas estão em constante evolução, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos colaboradores e pela necessidade das organizações se adaptarem a um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, além de que é uma peça fundamental no quebra-cabeça do sucesso organizacional. Ela abrange uma série de práticas e processos que visam avaliar, desenvolver e maximizar o potencial dos colaboradores de uma empresa. Serão destacadas algumas das tendências mais atuais em Gestão de Pessoas e como elas podem ser aplicadas para um eficaz desenvolvimento de talentos na Leal Dutra.

Nesta etapa, o objetivo é analisar minuciosamente as atuais práticas de Gestão de Desempenho na Leal Dutra, abrangendo todas as etapas, desde a elaboração dos Contratos de Desempenho até o processo de Planos de Carreira e de Vida, também conhecido como Life Design. O foco está na compreensão de como a empresa lida com a definição de metas, o acompanhamento da performance, as avaliações de desempenho, o feedback oferecido tanto pelos colaboradores quanto pela liderança, e se existem processos estruturados para orientar o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Para realizar essa análise, este projeto se baseará em informações fornecidas sobre a empresa, incluindo sua história, estrutura e práticas atuais. Com um diagnóstico claro em mãos, será possível identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria. Através da avaliação dessas práticas, serão desenvolvidas propostas de intervenções e mudanças que visam otimizar a obtenção, retenção e desenvolvimento de talentos na Leal Dutra.

3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A gestão de desempenho é um processo que visa melhorar o desempenho dos funcionários através do estabelecimento de metas, monitoramento, feedback, avaliação, reconhecimento e desenvolvimento. Envolve alinhar os esforços dos funcionários com os

objetivos da organização, lidar com desempenho insatisfatório e planejar a sucessão. É uma abordagem contínua para garantir um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

Conforme apontado por Malheiros (2014, p. 24), o processo de gestão tem seu início no estágio de diagnóstico do desempenho, que visa a compreensão da discrepância entre o desempenho real e o planejado. Contudo, essa compreensão só se torna possível quando existe clareza e visibilidade acerca do desempenho efetivo e do planejado, o que, por sua vez, requer que a organização estabeleça critérios e indicadores apropriados.

A identificação dos fatores que causam essa discrepância desempenha um papel fundamental na planificação de intervenções. O tipo de intervenção a ser adotado dependerá da natureza dos problemas identificados durante a avaliação. Dentre esses problemas, destacam-se:

- Problemas de ordem técnica, exemplificados pelo uso inadequado de equipamentos ou máquinas;
- Questões de caráter processual, relacionadas à execução incorreta ou incompleta de procedimentos de trabalho;
- Problemas de natureza comportamental, envolvendo relações interpessoais adversas com colegas de trabalho, clientes, fornecedores e outros stakeholders.

O feedback e as avaliações são conduzidos de maneira formal e regular, muitas vezes em intervalos pré-determinados, como mensalmente, buscando atingir uma abordagem consistente e de resultados, através dessa análise são observados os colaboradores com os melhores desempenhos e os mesmos são beneficiados com premiações que os estimulam a evoluir profissionalmente. Essa gestão é observada somente no setor de produção da Leal Dutra, onde o controle acaba sendo mais eficaz. Já nos departamentos administrativos a gestão de desempenho não é utilizada e os colaboradores dificilmente realizam uma troca de experiências e feedback com seus superiores imediatos, o que impede a equipe como um todo de verificar possíveis falhas e pontos de melhoria em suas atribuições.

O feedback no setor da produção é um processo crucial para seus líderes e gerentes que fornecem orientações construtivas para destacar as realizações e identificar pontos de melhoria. Os colaboradores, por sua vez, têm a oportunidade de compartilhar suas próprias perspectivas e aspirações de desenvolvimento.

Na empresa Leal Dutra o processo de gestão de desempenho não se encontra totalmente estruturado, porém ele existe e é direcionado aos colaboradores do setor produtivo da empresa. Existe um controle interno automatizado, que foi criado diretamente para a Leal Dutra, com o intuito de mensurar a produtividade e o desempenho dos colaboradores de linha

de produção e do setor de telemarketing, sendo assim os demais colaboradores (do setor administrativo) não são incluídos neste processo.

Essa gestão é lucrativa tanto para a empresa como para os colaboradores, no entanto essa modalidade não é praticada em todos os setores da empresa, onde as áreas administrativas não têm essa cultura implantada.

Existe uma variabilidade nos indivíduos selecionados para o ranking de premiações, sendo possível reconhecer diversos colaboradores distintos, uma vez que essa seleção depende exclusivamente do desempenho individual de cada um. É importante destacar que cada membro do setor produtivo possui clareza quanto às expectativas relacionadas às suas responsabilidades e desempenho, uma vez que a empresa monitora regularmente seus resultados através de um sistema interno e de um quadro indicativo.

A Leal Dutra não implementou um plano estruturado de desenvolvimento de carreira e de vida para seus colaboradores. Embora a empresa mantenha uma comunicação acessível e eficaz com sua equipe, sua abordagem não se concentra na aquisição de novos talentos, mas sim na retenção daqueles já integrados à organização. A ausência de um plano de carreira pode resultar em deficiências no sistema organizacional, na redução da eficiência dos colaboradores e na limitação do desenvolvimento profissional e pessoal, o que, por sua vez, impacta diretamente nas estratégias e no desempenho da empresa.

Um plano de carreira e de vida bem definido pode ser uma ferramenta altamente benéfica, com potencial para reter talentos, motivar os funcionários, alinhar os objetivos individuais com os da empresa e, conseqüentemente, fomentar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.

A partir de um contrato de desempenho, é possível definir os objetivos e expectativas entre os colaboradores e seus gestores, de forma clara, responsável e que contenha metas e indicadores de desempenho para ambas as partes, promovendo assim uma gestão mais eficaz e um alinhamento organizacional.

De acordo com as observações de Malheiros (2014, p. 132), os relatórios de desempenho ou de performance desempenham um papel significativo no contexto da avaliação de desempenho e são frequentemente considerados como um modelo de avaliação de natureza informal. Esses relatórios, em sua essência, consistem em uma descrição narrativa do comportamento do indivíduo avaliado. Tal descrição deve abranger diversas dimensões, incluindo as características pessoais do avaliado, sua relação com o ambiente de trabalho, a

identificação de pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria, além de apontar potenciais e oportunidades para o desenvolvimento profissional.

Aqueles que adotam os relatórios de performance como ferramenta de avaliação argumentam que esse modelo possibilita ao avaliador uma análise mais aprofundada do desempenho sob uma perspectiva qualitativa, o que, por sua vez, pode enriquecer o processo de feedback, contribuindo para uma comunicação mais eficaz entre avaliador e avaliado.

Entretanto, vale ressaltar que esse método apresenta desafios, principalmente no que diz respeito à comparação de classificações individuais e à formação de rankings. Essa dificuldade decorre da natureza subjetiva dos relatórios de desempenho, o que torna complexa a tarefa de atribuir valores numéricos, como pontuações. Em situações em que se busca a quantificação do desempenho, pode ser necessário recorrer a instrumentos de avaliação mais formais e estruturados.

É fundamental destacar que a utilização de relatórios de desempenho ou de performance como método de avaliação precisa ser feita de maneira criteriosa, considerando as particularidades do contexto organizacional e os objetivos específicos do processo de avaliação de desempenho. Essa abordagem, embora menos quantitativa, pode oferecer insights valiosos para o desenvolvimento profissional e aprimoramento das capacidades individuais dos colaboradores.

A empresa poderia adotar alguns processos que visam auxiliar acordos formais entre seus líderes e liderados, como a definição de metas específicas e mensuráveis para cada colaborador, alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, é importante definir claramente as responsabilidades de cada parte, detalhando as tarefas, projetos e áreas de atuação. Isso evita conflitos e mal-entendidos.

Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) desempenham um papel crucial, uma vez que permitem que ambas as partes avaliem o progresso em direção aos objetivos estabelecidos. Esses indicadores devem ser mensuráveis e relevantes. A avaliação de desempenho é um componente central desses contratos, com processos de feedback regulares e avaliações formais para acompanhar o progresso. Isso ajuda a identificar áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

A comunicação aberta e transparente é fundamental para garantir que todas as partes estejam alinhadas e comprometidas com os contratos de desempenho. Construir uma cultura de confiança e cooperação é um dos principais objetivos desses acordos, esses contratos visam melhorar a gestão de desempenho, alinhar expectativas e promover um ambiente de trabalho eficaz e colaborativo.

Sendo assim, é de total importância que a empresa invista em capacitação para que os líderes tenham competência técnica para efetuar a avaliação de desempenho e feedback da sua equipe, para que assim alcancem melhores resultados e efetuem uma melhor gestão de pessoas.

Na empresa Leal Dutra ainda não há investimento em capacitação de liderança, sendo assim é possível ressaltar o quão importante é esse investimento. No modelo atual, a liderança efetua somente uma reunião de alinhamento na qual são expostas as metas e objetivos.

A avaliação de desempenho e feedback é algo sigiloso e deve ser feito em particular somente com o líder e o liderado, caso haja necessidade, alguém do setor de RH pode acompanhar, visto que o departamento de gestão de pessoas possui competência técnica para conduzir a conversa da melhor forma possível.

3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.

Para obter um feedback preciso e objetivo, é de suma importância que o líder adote uma comunicação clara e sensível, a fim de mitigar o impacto emocional associado a esse feedback. No contexto da Leal Dutra, o grupo notou a ausência de um procedimento formal para a administração de feedback, com a prática atual limitada a reuniões de alinhamento entre líderes e liderados. Dado que os colaboradores recebem reconhecimento por seu desempenho, é essencial que cada líder conduza avaliações regulares com os membros de sua equipe. Nesse sentido, destacam-se alguns pontos cruciais que merecem ênfase na aplicação de um feedback eficaz:

- **Ambiente Privado:** É de extrema importância que o feedback seja ministrado em um ambiente privado. Fornecer feedback em público pode expor o colaborador perante seus colegas, caso haja críticas;
- **Autoridade, Credibilidade e Confiança:** Em situações em que críticas são necessárias, o líder deve possuir autoridade, credibilidade e a confiança do liderado. Esses atributos são fundamentais para estabelecer uma base sólida para a comunicação construtiva;
- **Autocontrole do Líder:** O líder deve exercer autocontrole, especialmente ao fornecer feedback crítico. Isso é essencial para evitar conflitos desnecessários e manter um ambiente profissional e respeitoso;
- **Especificidade e Exemplos:** O feedback deve ser específico, acompanhado por exemplos sólidos do comportamento ou desempenho do funcionário. Essa clareza ajuda o colaborador a compreender completamente as áreas que precisam de melhoria;

- Ouvir a Perspectiva do Colaborador: É igualmente importante que o líder esteja disposto a ouvir a perspectiva do colaborador sem julgamento. Esse diálogo aberto e receptivo pode ser o primeiro passo para elaborar um plano de desenvolvimento personalizado.

A implementação eficaz dessas diretrizes pode contribuir significativamente para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, aprimorar o desempenho da equipe e fortalecer a cultura de feedback construtivo na organização.

3.2.4. GESTÃO DE CARREIRA - PLANO DE CARREIRA E LIFE DESIGN.

Um plano de carreira e o conceito de life design são elementos fundamentais no desenvolvimento pessoal e profissional de indivíduos que desejam traçar um curso estratégico para suas vidas. O plano de carreira se concentra nas metas, objetivos e ações específicas relacionadas ao crescimento profissional e à progressão na carreira. Por outro lado, o life design é uma abordagem mais abrangente que engloba não apenas a carreira, mas também todos os aspectos da vida de uma pessoa, incluindo metas pessoais, valores, paixões e aspirações.

Como a Leal Dutra não possui um plano de carreira e Life Design, foi elaborado um guia com o passo a passo de como começar um:

Passo 1: Avaliação das Necessidades da Empresa e dos Colaboradores:

Antes de iniciar o processo de encareiramento, é essencial entender as necessidades e objetivos da empresa, bem como as aspirações individuais dos colaboradores. É necessário realizar reuniões com a equipe de gestão e colaboradores para identificar áreas de crescimento, oportunidades de desenvolvimento e interesses pessoais.

Passo 2: Mapeamento de Competências:

Realizar um mapeamento detalhado das competências técnicas e comportamentais necessárias para cada trajetória de carreira na empresa. Isso ajudará a identificar lacunas de habilidades e áreas de foco para o desenvolvimento.

Passo 3: Definição de Trajetórias de Carreira:

Com base no mapeamento de competências, definir trajetórias de carreira claras e progressivas para os colaboradores. Criar diferentes níveis e responsabilidades para cada função, identificando as habilidades e experiências necessárias para avançar.

Passo 4: Desenvolvimento de Programas de Treinamento e Desenvolvimento:

Desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento que ajudem os colaboradores a adquirir as habilidades necessárias para avançar em suas trajetórias de carreira. Isso pode incluir cursos, workshops, mentorias e treinamento on-the-job.

Passo 5: Criação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI):

Cada colaborador deve ter um PDI personalizado que inclui metas de curto e longo prazo relacionadas à sua carreira e à vida pessoal. Os PDIs devem ser criados em colaboração entre colaboradores e gestores.

Passo 6: Flexibilidade e Adaptação:

Reconhecer que os objetivos e as trajetórias de carreira podem evoluir ao longo do tempo. Portanto, ofereça flexibilidade para que os colaboradores possam ajustar seus planos de carreira de acordo com suas mudanças de interesse e prioridades pessoais.

Passo 7: Comunicação Clara e Contínua:

Comunicar as oportunidades de carreira, os programas de desenvolvimento e os recursos disponíveis de forma clara e contínua. Mantenha os colaboradores informados sobre as opções disponíveis para seu crescimento profissional e pessoal.

Passo 8: Monitoramento e Avaliação:

Implementar sistemas de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso dos colaboradores em relação aos seus planos de carreira e vida. Realize reuniões de acompanhamento regulares para discutir o desenvolvimento e ajustar os planos conforme necessário.

Passo 9: Apoio de Liderança:

Envolver os líderes da empresa no processo de encareiramento e no apoio ao desenvolvimento dos colaboradores. Os líderes desempenham um papel fundamental na orientação e no coaching dos colaboradores.

Passo 10: Avaliação e Ajustes Contínuos:

Avaliar regularmente a eficácia do processo de encareiramento e fazer ajustes conforme necessário para garantir que o mesmo atenda às necessidades da empresa e dos colaboradores em constante mudança.

Implementar um processo de encareiramento e um plano de carreira e vida não apenas ajuda os colaboradores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais, mas também contribui para o sucesso da empresa, retendo talentos valiosos e promovendo o crescimento organizacional.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Cultura organizacional é um conceito fundamental que descreve os valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhadas dentro de uma organização. Ela molda a identidade e a personalidade da empresa, influenciando como os funcionários interagem, tomam decisões e trabalham juntos. A cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de princípios não escritos que orientam a maneira como as coisas são feitas na empresa. Ela desempenha um papel crucial na atração e retenção de talentos, na definição dos objetivos da organização e na criação de um ambiente de trabalho que pode ser mais colaborativo, inovador, hierárquico ou orientado para resultados, dependendo de sua natureza. A compreensão e o cultivo de uma cultura organizacional saudável são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empresa.

Como lembra o DIAS (p. 114, 2013),

A cultura organizacional, diferentemente de outros tipos de cultura como as nacionais ou regionais, étnicas etc., pode ser intencionalmente construída, com as lideranças assumindo um papel relevante. Ela apresenta nitidamente um ciclo de vida, uma evolução, que pode resultar na sua consolidação ou extinção. Nesse sentido assume um aspecto crucial a compreensão das diferentes etapas desse processo, bem como algumas culturas que podem resultar da intervenção das lideranças.

Primeiramente, será abordada a "Cultura de Poder". Será feita uma análise de suas características, comportamentos típicos e exemplos representativos, como empresas familiares lideradas por líderes carismáticos.

Características: a Cultura de Poder é comumente encontrada em organizações onde a tomada de decisão é centralizada em um indivíduo ou em um pequeno grupo de líderes poderosos. Nesse ambiente, o poder está nas mãos de poucas pessoas que têm autoridade para tomar decisões significativas.

Comportamento: aqueles que possuem poder têm grande influência sobre as decisões e a direção da organização. Isso pode resultar em uma hierarquia rígida e em uma cultura onde a autoridade é altamente valorizada.

Exemplo: empresas familiares lideradas por um fundador carismático podem exibir uma cultura de poder, onde as decisões são tomadas principalmente por esse fundador.

Em seguida, o grupo vai abordar a "Cultura de Tarefa", que se concentra na realização de projetos ou tarefas específicas e promove a colaboração e a flexibilidade, será tratado como essa cultura influencia o comportamento das equipes, especialmente em setores como consultoria, advocacia e tecnologia.

Características: em uma cultura de tarefa, o foco principal da organização é a realização de projetos ou tarefas específicas. A colaboração é incentivada, e as equipes são formadas com base nas habilidades necessárias para concluir essas tarefas.

Comportamento: as pessoas em uma cultura de tarefa trabalham juntas de maneira colaborativa e flexível para atingir metas específicas. A liderança é muitas vezes baseada em habilidades técnicas e conhecimento.

Exemplo: Empresas de consultoria, escritórios de advocacia e empresas de tecnologia frequentemente adotam uma cultura de tarefa devido à natureza de seus projetos.

A próxima é a "Cultura de Pessoas", que coloca o foco nas necessidades e aspirações individuais dos funcionários. O grupo vai abordar como essa cultura promove a autonomia e a responsabilidade dos colaboradores, com exemplos em empresas inovadoras de tecnologia que valorizam a criatividade e a autonomia dos funcionários.

Características: Na Cultura de Pessoas, o foco central são as necessidades e aspirações individuais dos funcionários. A organização existe para apoiar o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas que a compõem.

Comportamento: Nesse tipo de cultura, os funcionários têm um alto grau de autonomia e responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A liderança pode ser orientada para a facilitação e apoio aos funcionários.

Exemplo: Empresas inovadoras de tecnologia muitas vezes promovem uma cultura de pessoas, onde a criatividade e a autonomia são valorizadas.

Por fim, há a "Cultura de Papéis", que enfatiza as funções, responsabilidades e a estrutura organizacional, criando hierarquias definidas, como isso afeta o comportamento dos membros da organização, com exemplos em organizações governamentais e empresas tradicionais.

Características: a cultura de papéis é caracterizada por uma forte ênfase nas funções, responsabilidades e estrutura organizacional. Cada indivíduo tem um papel específico e claramente definido na organização.

Comportamento: As pessoas em uma cultura de papéis tendem a aderir estritamente às suas funções e responsabilidades. A hierarquia é geralmente bem definida, e as decisões são tomadas de acordo com a estrutura organizacional.

Exemplo: Organizações governamentais e grandes empresas tradicionais frequentemente têm uma cultura de papéis devido à necessidade de conformidade com regras e regulamentos.

É importante observar que muitas organizações podem combinar elementos de várias culturas, e a cultura organizacional pode evoluir ao longo do tempo. Trazendo isso para o cenário da Leal Dutra, podemos perceber que a empresa segue uma cultura de poder, por se tratar de uma empresa familiar e em desenvolvimento.

A Leal Dutra é uma empresa que tem sua missão visão e valores já definidos:

Missão:

Criar vínculos fortes e duradouros através de um excelente atendimento, pontualidade, credibilidade, agregando valor com o menor índice de erros, conquistando a satisfação total de nossos clientes, fornecedores e colaboradores.

Visão:

Ser reconhecida como empresa modelo, com excelência na qualidade dos serviços prestados, conquistando e fidelizando nossos clientes, destacando-se nas regiões onde atuamos.

Valores:

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. Os Nossos Valores são: - Companheirismo - Respeito - Humildade - Comprometimento - Lealdade

Em resumo, a cultura da Leal Dutra está enraizada e focada em um compromisso com o alto desempenho e o aprendizado contínuo. Seu perfil de liderança reflete uma estrutura hierárquica clara, com líderes desempenhando papéis estratégicos na empresa e contribuindo para o desenvolvimento da equipe. Isso indica uma abordagem equilibrada para o sucesso organizacional, combinando eficiência operacional com investimento no desenvolvimento de talentos.

3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA

Como líderes de alto nível da Leal Dutra, os diretores desempenham um papel crucial na definição da estratégia de longo prazo da empresa. Eles têm uma compreensão profunda do posicionamento e dos objetivos estratégicos da organização. Seus principais objetivos no desenvolvimento de pessoas incluem a formação de líderes de nível médio e gerencial que possam implementar eficazmente essa estratégia e contribuir positivamente para o crescimento da empresa. Isso pode envolver o desenvolvimento de competências de liderança

estratégica e tomada de decisões que estejam alinhadas com a missão e os valores da Leal Dutra.

ROSSI (2021, p. 31) fala em seu livro sobre o papel de líder :

O líder é considerado o profissional cujo papel é facilitar o alcance dos objetivos organizacionais ao mesmo tempo que possibilita o desenvolvimento das pessoas. Ou seja, sua função é ajudar as pessoas a alcançarem os resultados esperados, estimulando suas potencialidades e mitigando suas deficiências.

Os gerentes, que desempenham um papel intermediário na estrutura da empresa, têm uma compreensão detalhada de como a estratégia global se aplica às operações diárias da mesma. Seus objetivos de desenvolvimento de pessoas estão diretamente ligados à capacitação de suas equipes para alcançar as metas e objetivos da organização em um horizonte de curto prazo. Isso pode incluir o desenvolvimento de competências específicas relacionadas às responsabilidades da equipe, bem como o aprimoramento de habilidades de liderança que promovam um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Embora não estejam diretamente envolvidos na formulação da estratégia, os analistas desempenham um papel fundamental na análise de dados e finanças, contribuindo para as decisões estratégicas da empresa. Seus objetivos de desenvolvimento de pessoas podem se concentrar em aprimorar suas habilidades analíticas e de comunicação de dados para apoiar as tomadas de decisão estratégicas da Leal Dutra, garantindo que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Os assistentes desempenham um papel importante de suporte administrativo em várias áreas da Leal Dutra. Seus objetivos de desenvolvimento de pessoas podem incluir o desenvolvimento de habilidades de organização, atendimento ao cliente e trabalho em equipe, que são essenciais para o desempenho eficaz de suas funções de suporte nas operações diárias da empresa.

Para definir programas e processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e alocar orçamentos, a empresa segue um processo que envolve a identificação de necessidades, a definição de objetivos de desenvolvimento, o desenho de programas de treinamento personalizados, a alocação de recursos financeiros e a avaliação de resultados. A alocação de orçamentos é estrategicamente direcionada para as áreas de desenvolvimento identificadas como críticas para o sucesso contínuo da Leal Dutra no mercado competitivo em que atua.

3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES

O principal cargo na empresa é sem dúvidas o diretor, cuja função é dirigir, planejar, organizar e controlar as atividades de diversas áreas da empresa, fixando políticas de gestão

de recursos financeiros, administrativos, estruturação, racionalização e adequação dos diversos serviços. Esse cargo tem como competências essenciais: Liderança Estratégica, Tomada de Decisão Estratégica, Habilidades de Gestão, Planejamento e Organização e Comunicação Estratégica

Após o Diretor, vem o gerente, que é responsável por um grupo de colaboradores e é encarregado de manter o ambiente saudável, produtivo e solucionar problemas relativos às atividades realizadas pelo grupo, além de apoiar na condução das operações diárias e contribuir para o alcance das metas da equipe. Esse cargo tem como competências essenciais: Habilidades de Liderança e Gestão de Pessoas, Resolução de Problemas, Comunicação Interpessoal, Planejamento e Organização.

Em seguida, temos o analista, que faz a análise constante dos dados relacionados à base de clientes da empresa. Elabora e acompanha métricas para verificar os resultados da área comercial. Analisa dados para identificar oportunidades de melhorias e auxiliar os superiores e outras áreas com as tomadas de decisões. Além disso, é responsável principalmente pelas análises do fluxo de caixa, além dos pagamentos e recebimentos. A partir desses dados, esse profissional também melhora constantemente os recursos financeiros da empresa, sendo crucial para decisões importantes de orçamento. Esse cargo tem como competências essenciais: Análise de Dados, Conhecimento Financeiro, Pensamento Crítico e Comunicação de Dados.

Além desses cargos, a empresa tem os assistentes, eles têm papel fundamental no acompanhamento e controle das rotinas de trabalho da organização. Atuam muitas vezes como secretários, auxiliando gestores e líderes na condução dos processos operacionais e na interação com demais setores da empresa e com o público externo. Esse cargo tem como competências essenciais: Organização e Gerenciamento de Tarefas, Atendimento ao Cliente, Comunicação e Trabalho em Equipe.

3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO

O alinhamento de gestão, liderança e plano de treinamento na Leal Dutra desempenha um papel fundamental no sucesso e crescimento da empresa. Abaixo alguns aspectos-chave desse alinhamento:

1. **Estratégia e Objetivos Claros:** A gestão da Leal Dutra trabalha em estreita colaboração com a liderança para definir uma estratégia clara e objetivos específicos para a

empresa. No qual resulta em um relacionamento sólido para com todos os níveis da organização;

2. **Desenvolvimento de Líderes:** A liderança na Leal Dutra está comprometida em desenvolver novos líderes em todos os níveis da organização. Isso inclui não apenas os líderes de alto nível, mas também os gerentes intermediários e líderes em potencial. O plano de treinamento é projetado para fornecer as habilidades de liderança necessárias para alcançar os objetivos estratégicos;
3. **Identificação de Necessidades de Treinamento:** O alinhamento permite que a gestão e a liderança identifiquem com precisão as necessidades de treinamento da equipe, podendo ser feito por meio de avaliações de desempenho, análise de lacunas de habilidades e feedback dos colaboradores. O plano de treinamento é então utilizado para abordar essas necessidades;
4. **Cultura de Aprendizado Contínuo:** A Leal Dutra promove uma cultura de aprendizado contínuo, onde os colaboradores são incentivados a buscar desenvolvimento e aprimoramento. Isso é liderado pela gestão e apoiado por programas de treinamento relevantes;
5. **Acompanhamento e Avaliação:** O progresso dos colaboradores é monitorado e avaliado de perto. A gestão e a liderança garantem que o treinamento seja eficaz e que os colaboradores estejam adquirindo as habilidades necessárias para atingir metas estratégicas;
6. **Comunicação Transparente:** A comunicação aberta e transparente é uma parte fundamental desse alinhamento. A gestão e a liderança compartilham regularmente informações sobre a estratégia da empresa, o progresso em relação aos objetivos e as oportunidades de desenvolvimento;
7. **Inovação e Adaptação:** A empresa se mantém aberta à inovação e adaptação às mudanças no mercado. Isso é apoiado por um plano de treinamento que pode incluir o desenvolvimento de habilidades em áreas emergentes e a promoção da mentalidade de melhoria contínua.

O alinhamento entre a gestão, a liderança e o plano de treinamento é uma parte essencial da estratégia da Leal Dutra para sustentar seus resultados atuais e impulsionar o crescimento a médio e longo prazo. Isso envolve garantir que os colaboradores estejam capacitados e preparados de acordo com a orientação estratégica da empresa, especialmente para enfrentar os desafios de mercado em um contexto de mudanças.

Ao refletir sobre o grau de preparação e alinhamento dos colaboradores com o propósito da empresa. Além disso, ao promover um ambiente onde os colaboradores sintam que fazem parte da empresa e compartilham seu propósito, a Leal Dutra pode melhorar a retenção de talentos e a motivação da equipe.

Em resumo, a Leal Dutra reconhece a importância do alinhamento entre gestão, liderança, treinamento e colaboradores para alcançar seus objetivos estratégicos e sustentar o seu crescimento.

Esse alinhamento não apenas impulsiona os resultados de curto prazo, mas também fortalece a base para o sucesso a longo prazo da empresa no mercado em que atua.

3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO

O plano de treinamento proposto para a Leal Dutra pode ser uma iniciativa valiosa para fortalecer ainda mais sua cultura de aprendizado contínuo e desenvolvimento de talentos. Aqui está uma estrutura geral para o plano de treinamento, com base nas necessidades e reflexões mencionadas:

- Listagem e Priorização das Necessidades de Treinamento:
 1. Identificar as necessidades de treinamento específicas para cada função em diferentes níveis hierárquicos, levando em consideração as habilidades técnicas e competências comportamentais necessárias para cada cargo;
 2. Priorizar as necessidades com base na relevância, impacto nos resultados e urgência. Por exemplo, funções-chave de liderança podem ser priorizadas para garantir a implementação eficaz da estratégia.
- Proposta do Plano de Treinamento:
 1. Objetivos Claros: Definir os objetivos específicos para cada programa de treinamento, relacionados às necessidades identificadas;
 2. Métodos de Treinamento: Escolher os métodos de treinamento mais adequados para cada necessidade, que podem incluir treinamento presencial, e-learning, workshops, mentoring, entre outros;
 3. Recursos Necessários: Determinar quais são os recursos necessários, como materiais de treinamento, instrutores ou especialistas externos, tecnologia e espaço;
 4. Avaliação dos Resultados: Desenvolver critérios de avaliação para medir a eficácia do treinamento e garantir que os objetivos sejam alcançados.
- Cronograma de Treinamento:

1. Estabelecer um cronograma flexível, levando em consideração a disponibilidade dos colaboradores e o impacto nas operações da empresa;
 2. Comunicação Antecipada: Comunicar aos colaboradores sobre os programas de treinamento com antecedência para que possam se programar adequadamente.
- Cultura de Aprendizado Contínuo:
 1. Incentivar a participação ativa dos colaboradores em seu próprio desenvolvimento, encorajando-os a buscar conhecimento adicional e a compartilhar experiência;
 2. Promover uma cultura de colaboração e feedback construtivo, onde os colaboradores se sintam à vontade para discutir seu desenvolvimento e compartilhar ideias.
 - Acompanhamento e Avaliação Contínua:
 1. Implementar avaliações regulares para medir o impacto do treinamento e fazer ajustes conforme necessário;
 2. Reavaliar periodicamente as necessidades de treinamento para garantir que o plano esteja alinhado com a evolução das metas e objetivos da empresa.

Este plano de treinamento não apenas aborda as necessidades de desenvolvimento de habilidades, mas também contribui para a criação de uma cultura de aprendizado contínuo na Leal Dutra, onde os colaboradores vão se sentir valorizados e incentivados a crescer e contribuir de maneira significativa para a empresa. O envolvimento ativo dos colaboradores em seu próprio desenvolvimento e o foco na retenção de talentos podem ser componentes-chave para o sucesso da implementação deste plano.

3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

As tendências em Gestão de Pessoas estão em constante evolução, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos colaboradores e pela necessidade de as organizações se adaptarem a um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

Para a Leal Dutra, essas tendências podem ser aplicadas adaptando-se às necessidades específicas da empresa. Por exemplo, a implementação de plataformas de aprendizado online pode apoiar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. A gestão de desempenho contínua pode ser usada para melhorar a performance da equipe de vendas. A tecnologia de IA pode otimizar o processo de recrutamento, identificando candidatos que se encaixam bem na cultura da empresa.

A capacidade de adaptação e inovação nas práticas de gestão de pessoas é fundamental para se manter competitivo no mercado atual. Ao adotar tecnologias, promover um ambiente inclusivo, investir no desenvolvimento de competências dos colaboradores e adotar abordagens mais ágeis na gestão, a Leal Dutra pode fortalecer sua equipe, atrair talentos e se destacar em seu setor.

A constante busca por melhorias na gestão de pessoas é um sinal de que a empresa está comprometida com o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo. Isso não apenas beneficia os colaboradores, mas também contribui para a eficiência operacional e a realização dos objetivos estratégicos da organização.

Em resumo, a adoção dessas tendências em Gestão de Pessoas pode ajudar a Leal Dutra a atrair, desenvolver e reter talentos, impulsionando a eficácia organizacional e garantindo que a empresa esteja preparada para enfrentar os desafios em constante evolução do mercado.

3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Kpis são métricas ou medidas quantificáveis que as organizações utilizam para avaliar o sucesso em relação a metas e objetivos específicos. Os KPIs são essenciais para monitorar o desempenho, identificar tendências, medir o progresso em direção a metas estabelecidas e tomar decisões informadas.

A análise das responsabilidades dos colaboradores em cada cargo é fundamental para identificar os Key Performance Indicators (KPIs) que serão utilizados para medir o progresso e o desempenho de cada função na Leal Dutra. Abaixo estão as responsabilidades típicas de cada cargo, juntamente com os KPIs sugeridos e uma proposta de processo e ferramenta para captação e acompanhamento dos indicadores:

- Diretor Geral: Suas responsabilidades são: definir a estratégia de longo prazo, tomar decisões estratégicas e liderar a alta administração.

KPIs sugeridos: Crescimento de receita anual, margem de lucro, taxa de retenção de clientes e nível de engajamento dos funcionários (medido por pesquisas de clima).

Processo e ferramenta: Reuniões trimestrais de revisão estratégica, relatórios financeiros e pesquisas de clima organizacional.

- Gerente Administrativo: o gerente tem como responsabilidades: Gerenciar equipes, alcançar metas de curto prazo e assegurar a eficiência operacional.

KPIs sugeridos: Cumprimento de metas de vendas ou produção, taxa de produtividade da equipe, satisfação do cliente (avaliações e feedbacks) e a taxa de retenção de funcionários na equipe.

Processo e ferramenta: Painéis de controle de metas e avaliação de desempenho, feedback contínuo.

- Analista Contábil: o analista da empresa tem como responsabilidades: Analisar dados, apoiar decisões estratégicas e contribuir para a análise financeira.

KPIs sugeridos: Precisão das análises de dados, Contribuição para a melhoria do fluxo de caixa, Tempo médio de resposta a solicitações internas e Avaliação da qualidade das análises por outros departamentos.

Processo e ferramenta: Software de análise de dados, revisão de relatórios e o feedback de departamentos interligados.

- Assistente administrativo: já o assistente fica encarregado de dar suporte administrativo em várias áreas e a interação com clientes internos e externos.

KPIs sugeridos: Tempo médio de resposta a solicitações de clientes internos, taxa de precisão no processamento de documentos, feedback dos clientes internos sobre o suporte prestado e a eficiência na gestão de tarefas administrativas.

Processo e ferramenta: Sistema de gestão de tarefas, pesquisas de satisfação interna e relatórios de desempenho.

- Auxiliar administrativo: por fim, o auxiliar se concentra em dar apoio em várias áreas administrativas, tratamento de documentos e suporte operacional.

KPIs sugeridos: Eficiência na conclusão de tarefas diárias, taxa de precisão na documentação, nível de organização e cumprimento de procedimentos operacionais, feedback dos líderes sobre o desempenho.

Processo e ferramenta: Avaliação diária de tarefas concluídas, revisão de procedimentos e feedback regular dos líderes.

Para acompanhar esses KPIs, a Leal Dutra pode implementar um sistema de Business Intelligence (BI) que colete e analise automaticamente os dados relevantes de cada cargo. Os líderes podem acessar um painel personalizado que mostra o desempenho em tempo real e fornece insights sobre áreas de melhoria. Além disso, podem ser realizadas reuniões regulares de revisão de desempenho para discutir o progresso e definir metas de melhoria.

Durante o projeto, coletamos os dados de um dos funcionários da empresa para fazer a descrição do cargo e de suas responsabilidades e também um exemplo de como pode ser feito

o acompanhamento das atividades do funcionário, para melhor visibilidade e compreensão do assunto tratado.

Descrição de Cargo

CARGO			LOCAL DE TRABALHO		DATA
CBO	Título	Superior Imediato	Diretoria / Gerência	Área	
4110	Auxiliar administrativo	Gerente Administrativo	Diretor Geral	Controladoria	17-08-2023

Imagem 1 - Autores: Ariele, Ederval, Isabella, Talya e Thaiza

CONHECIMENTOS		PERFIL MÍNIMO	
Necessários	Desejáveis		
Pacote office	Treinamento contábil	ESCOLARIDADE MÍNIMA	ENSINO SUPERIOR COMPLETO
Legislação Tributária			
Contabilidade		ÁREA DE FORMAÇÃO	Bacharelado em Contabilidade, Finanças ou área relacionada.
Planejamento Tributário			
Conformidade Fiscal		TEMPO DE EXPERIÊNCIA	1 Ano
Comunicação e Atualização			
		ÁREA DE EXPERIÊNCIA	Setores administrativos
		OUTRAS INFORMAÇÕES	
COMPETÊNCIAS		MISSÃO DO CARGO	
Necessárias	Desejáveis	<p>Realizar análises regulares das transações financeiras para garantir a conformidade fiscal.</p> <p>Preparar declarações fiscais, incluindo impostos diretos e indiretos.</p> <p>Acompanhar as mudanças na legislação tributária e fazer recomendações para se adaptar a essas mudanças.</p> <p>Colaborar com outras equipes, como contabilidade e jurídico, para garantir a precisão dos registros fiscais.</p> <p>Participar de auditorias fiscais e fornecer documentação relevante.</p> <p>Identificar oportunidades de planejamento tributário para otimização da carga tributária.</p>	
Boa comunicação	Facilidade em aprender		
Relacionamento interpessoal	Ética e respeito		
Ser proativo			
Trabalho em equipe			
CARREIRA			
Chegando	Partindo		
	Gerente fiscal		

Superior Imediato		
Nome	Assinatura	

Imagem 2 - Autores: Ariele, Ederval, Isabela, Talya e Thaiza

DETALHAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES / TAREFAS DO CARGO			Frequência			
O que faz	Como Faz	Para quê Faz	Ocasional	Mensal	Semanal	Diária
1. Providenciar entrada de NF-e	Por meio do sistema da empresa	DISPONIBILIZAÇÃO DE ESTOQUE				X
2. Formular emissão de guia de DIFAL	Por meio do site GNRE	PAGAMENTO DE IMPOSTOS				X

Imagem 3 - Autores: Ariele, Ederval, Isabela, Talya e Thaiza

Esses KPIs e o processo de acompanhamento não apenas ajudarão a medir o desempenho dos colaboradores, mas também orientarão o desenvolvimento de talentos, identificando áreas que necessitam de aprimoramento e garantindo que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficaz.

3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS

A Leal Dutra não possui um plano de cargos e salários homologado, e isso pode afetar a gestão de talentos e a retenção de colaboradores em uma organização. No entanto, também oferece uma oportunidade para criar uma estrutura mais flexível e adaptável às necessidades específicas da empresa.

Segundo OLIVEIRA (2018, p. 9) em seu livro Administração de cargos, salários e benefícios fala claramente sobre as mudanças no mercado de trabalho decorrentes da globalização:

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças significativas no mercado de trabalho ocasionadas pela globalização. Devido a essas transformações, as organizações tiveram de se adaptar a um universo internacional de maior competitividade. Nesse cenário, a gestão de pessoas passou a ser essencial para a permanência e para o

sucesso das organizações. Dessa forma, as empresas passaram a encarar os colaboradores como os principais responsáveis pelos resultados que almejam. Então, nada mais coerente do que efetuar um planejamento que faça com que esses trabalhadores se sintam reconhecidos, motivados e mantenham-se nas empresas por um período mais prolongado, não é? Para dar conta dessa gestão dos colaboradores e, ao mesmo tempo, atender às exigências deles e do mercado, atualmente as organizações procuram desenvolver seus planos de cargos e salários deixando transparente o que é exigido em cada cargo e a respectiva contrapartida salarial. Além disso, como você vai ver, buscam definir os pré-requisitos para que seus funcionários cresçam e avancem em suas carreiras.

Aqui estão algumas considerações e sugestões para abordar a ausência de um plano de cargos e salários:

- **Avaliação de Funções e Responsabilidades:** Comece por realizar uma análise detalhada das funções e responsabilidades de cada cargo na organização. Isso ajudará a criar uma compreensão clara das diferentes posições e das habilidades necessárias para desempenhá-las;
- **Benchmarking de Mercado:** Realize pesquisas salariais para entender as práticas salariais em seu setor e região. Isso ajudará a determinar se seus salários estão competitivos em relação ao mercado;
- **Política de Remuneração:** Desenvolva uma política de remuneração que estabeleça diretrizes para o pagamento dos colaboradores com base em critérios como desempenho, experiência e responsabilidades. Certifique-se de que essa política seja transparente e comunicada a todos os colaboradores;
- **Comunicação Transparente:** Comunique claramente aos colaboradores como as decisões de remuneração são tomadas e quais fatores são considerados. A transparência pode ajudar a evitar mal-entendidos e insatisfação;
- **Plano de Desenvolvimento:** Crie um plano de desenvolvimento de carreira que forneça aos colaboradores um caminho claro para o crescimento dentro da organização. Isso pode incluir oportunidades de treinamento, aprendizado contínuo e promoções com base em critérios estabelecidos;
- **Avaliação de Desempenho:** Implemente um sistema de avaliação de desempenho sólido que ajude a identificar os colaboradores de alto desempenho e forneça feedback construtivo para melhorias;
- **Revisão Regular:** Mesmo sem um plano formal de cargos e salários, é importante revisar regularmente as políticas de remuneração e as práticas de gestão de talentos para garantir que elas estejam alinhadas com os objetivos da empresa;

- Consultoria Externa: Considere a possibilidade de contratar consultoria externa em remuneração para ajudar a desenvolver estratégias eficazes de retenção e desenvolvimento de talentos.

Embora a falta de um plano de cargos e salários possa apresentar desafios, uma abordagem estratégica e transparente para a remuneração e o desenvolvimento de carreira dos colaboradores pode ajudar a Leal Dutra a atrair, reter e motivar sua equipe, mesmo sem um sistema formal de cargos e salários.

3.4.3 PEOPLE ANALYTICS

Nos dias de hoje, o poder dos dados é inegável. Empresas em todo o mundo estão adotando uma cultura data-driven, na qual a tomada de decisões se baseia em dados concretos e análises objetivas, em vez de intuição ou experiência passada. Essa abordagem orientada por dados oferece uma vantagem competitiva significativa, permitindo que as organizações compreendam melhor seus processos, identifiquem oportunidades e tomem decisões mais informadas.

É a aplicação do big data na gestão de pessoas. É uma metodologia que coleta, organiza e analisa dados sobre o comportamento das pessoas, contribuindo para a tomada de decisão na empresa, seja na busca de uma pessoa adequada a determinado cargo ou para tomada de decisão estratégica dentro da própria empresa, coletando dados e informações do colaborador como registro, folha de pagamento, avaliações de desempenho etc., incluindo dados de redes sociais, Google e outros dados para cruzar, analisar e transformar em informações. Com inúmeros dados coletados e tratados, o People Analytics possibilita a descrição do perfil desejado para determinada função. Estes dados são cruzados com os dados dos candidatos, possibilitando a indicação de candidatos potenciais com a descrição do perfil desejado pela empresa. (BANOV, 2020)

Uma parte fundamental dessa cultura data-driven é a criação de modelos de dashboard eficazes. Os dashboards são ferramentas de visualização de dados que reúnem informações relevantes e apresentam de forma clara e concisa, permitindo que gestores e tomadores de decisões compreendam o desempenho da organização em tempo real. Eles são cruciais para fornecer insights valiosos, rastrear o progresso em relação a metas e identificar tendências que podem afetar a estratégia de negócios.

Para promover uma cultura data-driven na Leal Dutra e permitir que a liderança tenha uma visão clara sobre a estrutura de pessoas e desempenho, é fundamental selecionar os indicadores-chave que podem fornecer insights valiosos. Aqui estão alguns indicadores importantes para acompanhar:

1. Rotatividade de Funcionários:

A taxa de saída de funcionários em relação ao número total de funcionários pode ajudar a avaliar a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores.

2. Tempo Médio de Permanência:

O tempo médio que os colaboradores permanecem na empresa pode indicar o nível de comprometimento deles com a organização.

3. Índice de Satisfação dos Colaboradores:

Pesquisas de satisfação dos colaboradores podem medir o engajamento e o nível de contentamento da equipe.

4. Diversidade e Inclusão:

Métricas que acompanham a diversidade na força de trabalho, incluindo gênero, etnia e origens diversas, bem como práticas inclusivas.

5. Avaliação de Desempenho:

Avaliação do desempenho dos colaboradores com base em metas e competências definidas.

6. Eficiência de Recrutamento:

Métricas que avaliam o sucesso do processo de recrutamento, incluindo o tempo para preencher vagas e a qualidade dos candidatos contratados.

7. Treinamento e Desenvolvimento:

Medição do investimento em treinamento e desenvolvimento em relação ao desempenho e desenvolvimento dos colaboradores.

8. Relação Custo-Benefício de Benefícios e Remuneração:

- Avaliação do custo dos benefícios e remuneração em relação à satisfação e retenção dos colaboradores.

9. Taxa de Promoção Interna: Percentagem de promoções preenchidas por colaboradores internos. Isso pode indicar o desenvolvimento de talentos dentro da organização.

10. Tempo para preencher Vagas Críticas: Tempo necessário para preencher vagas de liderança ou funções críticas. Isso pode afetar a agilidade da organização.

11. Aderência à Estratégia: Indicadores que mostram o quanto as ações de gestão de pessoas estão alinhadas com a estratégia da empresa.

12. Comparação com Benchmark: Comparação dos indicadores da empresa com benchmarks do setor para avaliar o desempenho em relação aos concorrentes.

13. Métricas de Engajamento: Acompanhamento das métricas de engajamento, como participação em programas de desenvolvimento e envolvimento em iniciativas da empresa.

14. Distribuição Etária e Sucessão: Análise da distribuição etária da equipe e identificação de potenciais sucessores para funções-chave.

Para criar um modelo de dashboard, é possível utilizar ferramentas de visualização de dados como o Tableau, Power BI ou até mesmo o Excel avançado. Aqui estão os elementos-chave do modelo de dashboard:

1. Layout Limpo e Intuitivo: Organize os indicadores em um layout limpo e fácil de entender, com gráficos e tabelas que ofereçam uma visão geral dos principais KPIs.

2. Filtros e Interatividade: Inclua filtros e recursos interativos que permitam aos usuários personalizar sua visualização de dados e aprofundar em métricas específicas.

3. Gráficos e Visualizações: Use gráficos de barras, gráficos de linha, tabelas dinâmicas e outros tipos de visualizações para representar os dados de forma clara e eficaz.

4. Atualização Automática: Configure o dashboard para atualizar automaticamente com dados em tempo real ou em intervalos regulares.

5. Acesso Seguro: Garanta que apenas usuários autorizados tenham acesso ao dashboard e aos dados confidenciais.

6. Ferramenta de Exportação: Inclua a capacidade de exportar dados e relatórios para análises mais detalhadas, se necessário.

7. Treinamento e Suporte: Ofereça treinamento e suporte aos usuários do dashboard para garantir que eles saibam como usá-lo efetivamente.

Quanto à ferramenta de gestão de dados, é interessante a implementação de um sistema de software de gestão de recursos humanos (HRMS) que inclua módulos de análise de dados e relatórios personalizáveis. Algumas opções populares incluem Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud e muitos outros, dependendo das necessidades específicas da Leal Dutra. Essas ferramentas podem ajudar a coletar, armazenar, analisar e apresentar dados de RH de maneira eficaz e segura.

3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

A gestão de desligamentos é uma faceta crítica da administração de recursos humanos em todas as organizações. Como um processo delicado que impacta tanto os colaboradores que partem quanto os que permanecem, a maneira como as empresas abordam os

desligamentos reflete não apenas sua eficiência operacional, mas também seu compromisso com a ética e a responsabilidade social.

Os desligamentos são situações sensíveis, com potencial para afetar profundamente a vida dos funcionários envolvidos. Para os colaboradores desligados, eles podem resultar em estresse emocional e financeiro, uma vez que a busca por novas oportunidades de emprego, a perda de renda e a incerteza sobre o futuro profissional podem ser desafios significativos. Além disso, os funcionários que permanecem na empresa podem ser afetados emocionalmente, o que pode resultar em uma redução na moral e produtividade, uma vez que eles podem ficar preocupados com a segurança de seus próprios empregos.

Além do impacto nos colaboradores, os desligamentos também têm implicações na comunidade local. Muitas empresas desempenham papéis fundamentais no fornecimento de empregos e apoio às atividades econômicas locais. Desligamentos em larga escala podem afetar negativamente a estabilidade econômica da comunidade, levando a uma redução do poder de compra e impactando os negócios locais.

Portanto, a maneira como as empresas conduzem seus desligamentos, respeitando princípios éticos e responsabilidade social, não apenas determina sua reputação como empregadores, mas também afeta o bem-estar dos colaboradores e o tecido social da comunidade em que operam. Nesse contexto, é crucial que as empresas abordem os desligamentos de maneira ética, transparente e responsável, buscando minimizar os impactos negativos e contribuindo para um ambiente de trabalho que valoriza o respeito e a dignidade de todos os envolvidos.

3.5.1. O IMPACTO DOS DESLIGAMENTOS NA VIDA PESSOAL, ORGANIZAÇÃO E SOCIAL.

A empresa Leal Dutra está constantemente em busca de maneiras de aprimorar seus processos internos. Um aspecto crítico desses processos é a gestão de desligamentos de funcionários, uma área onde a empresa busca constantemente melhorias para garantir uma transição suave e respeitosa tanto para aqueles que partem quanto para aqueles que permanecem.

A área de RH das empresas passou a ter um papel mais estratégico, deixando de ser apenas um setor relacionado a aspectos motivacionais das pessoas. Nesse sentido, os colaboradores são vistos como elementos que influenciam diretamente no desempenho, merecendo atenção especial dos gestores. As organizações são compostas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos. Já para os funcionários, as empresas representam um meio pelo qual eles investem tempo e esforço, com o propósito de alcançar seus objetivos pessoais (LACOMBE, 2011)

Os desligamentos em uma empresa, como a Leal Dutra, podem ter vários impactos na vida das pessoas e na comunidade como um todo. Primeiramente, para os funcionários desligados da Leal Dutra, os desligamentos podem causar estresse emocional e financeiro. Isso inclui a preocupação com a busca de emprego, perda de renda e incerteza sobre o futuro profissional.

Além disso, os funcionários que permanecem na empresa podem ser afetados emocionalmente pelos desligamentos. Isso pode resultar em uma redução da moral e da produtividade, pois eles podem ficar preocupados com a segurança de seus próprios empregos.

A comunidade local também é afetada, já que a Leal Dutra desempenha um papel importante no fornecimento de empregos e no apoio às atividades econômicas locais. Os desligamentos em larga escala podem afetar negativamente a estabilidade econômica da comunidade, levando a uma redução do poder de compra e impactando os negócios locais.

Portanto, é crucial que a Leal Dutra aborde os desligamentos de maneira ética, transparente e responsável, considerando os impactos não apenas nos funcionários diretamente afetados, mas também na comunidade e na reputação da empresa como um todo. Isso pode ajudar a minimizar os impactos negativos e preservar sua posição como uma organização responsável e comprometida com o bem-estar de todos os envolvidos.

Neste contexto, este documento destaca um exame cuidadoso da atualidade dos Processos de Desligamentos na Empresa Leal Dutra. Através dessa análise, a equipe identificou áreas de oportunidade e desenvolveu sugestões estratégicas que visam aprimorar ainda mais os processos de desligamento, aprofundando o compromisso da Leal Dutra com a eficiência, a transparência e a preservação de sua cultura organizacional única. A seguir, algumas sugestões específicas para a implementação de mudanças positivas:

1. **Automatização de Processos na Leal Dutra:** O grupo recomenda a implementação de um sistema de gerenciamento de recursos humanos(RH) na Leal Dutra, visando automatizar tarefas relacionadas aos desligamentos. Isso pode incluir a coleta de feedback dos funcionários e a documentação de forma mais eficiente;

2. **Treinamento e Orientação Personalizados:** A empresa pode oferecer treinamento e orientação personalizados aos gerentes e funcionários da Leal Dutra sobre como conduzir desligamentos de forma respeitosa e legal, com foco na preservação da cultura única da empresa;

3. Entrevistas de Saída Personalizadas: A introdução de entrevistas de saída personalizadas na Leal Dutra pode ser benéfica para compreender melhor os motivos das saídas dos funcionários e identificar áreas de melhoria nos processos;

4. Suporte pós-desligamento na Leal Dutra: A Leal Dutra pode considerar a oferta de serviços de apoio aos funcionários que estão deixando a empresa, como aconselhamento de carreira ou programas de recolocação;

6. Feedback Contínuo e Ajustes: A empresa pode estabelecer um sistema de feedback contínuo relacionado aos processos de desligamento na Leal Dutra, permitindo que a equipe de RH ajuste e melhore constantemente esses procedimentos.

Essas sugestões foram elaboradas com base na análise da situação atual da Empresa Leal Dutra. É de extrema importância que a equipe de RH e os principais interessados da Leal Dutra participem ativamente da discussão e da implementação dessas melhorias para garantir o sucesso e a eficácia das mudanças.

3.5.2. ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.

Na empresa Leal Dutra, que se destaca pelo compromisso com a excelência e pela valorização de seus colaboradores, a abordagem é centrada no reconhecimento do potencial humano. Diante de desafios comportamentais ou lacunas nos resultados, a organização adota uma abordagem estratégica. Inicialmente, são aplicadas ações de orientação e desenvolvimento para corrigir os desvios e alinhar-se com as expectativas da empresa.

Foi elaborado um manual para uso da empresa Leal Dutra com o objetivo de orientar e assegurar que os processos de desligamento dos colaboradores sejam conduzidos de maneira ética, respeitosa e alinhada com os valores e princípios da organização. A ética é um pilar fundamental em todas as nossas interações e ações, inclusive no momento de desligar um colaborador. Este guia visa garantir uma experiência justa, transparente e cuidadosa para todos os envolvidos.

1. Comunicação Clara e Transparente:

1.1. Esclarecimento de Motivos: Comunique de maneira clara e transparente os motivos que levaram à decisão de desligamento ao colaborador, garantindo que ele compreenda os fatores que contribuíram para essa ação;

1.2. Respeito e Empatia: Aborde o colaborador com empatia e respeito, reconhecendo o impacto emocional que o desligamento pode ter e oferecendo apoio emocional durante o processo.

2. Privacidade e Confidencialidade:

2.1. Manutenção da Privacidade: Respeite a privacidade do colaborador durante todo o processo, evitando a divulgação não autorizada de informações sobre o desligamento;

2.2. Confidencialidade da Informação: Assegure que apenas as partes relevantes tenham acesso às informações relacionadas ao desligamento, mantendo a confidencialidade dos detalhes do processo.

3. Acompanhamento e Orientação:

3.1. Transição Profissional: Ofereça suporte ao colaborador desligado, auxiliando-o na transição de carreira, fornecendo orientações sobre direitos, benefícios e disponibilizando recursos que possam facilitar essa transição;

3.2. Esclarecimento de Dúvidas: Esteja disponível para esclarecer dúvidas e oferecer informações adicionais após o desligamento, demonstrando compromisso e cuidado com o ex-colaborador.

O aproveitamento interno é um dos fundamentos dessa estratégia. A equipe de Gestão de Pessoas busca ativamente identificar áreas em que o colaborador possa ter um desempenho melhor, fornecendo o suporte e as ferramentas necessárias para essa transição. Isso não apenas protege o investimento da empresa em talentos, mas também estimula um ambiente de aprendizagem e crescimento contínuo.

Para otimizar a gestão de recursos humanos, a Leal Dutra começa com a implementação de ações de orientação e desenvolvimento. Essas iniciativas têm o propósito de oferecer apoio e orientação aos colaboradores, auxiliando-os a corrigir desvios e alinhar seu desempenho com as expectativas da organização. A comunicação transparente e o feedback construtivo são elementos-chave desse processo, permitindo uma abordagem colaborativa para superar os desafios.

Nesse contexto, o reaproveitamento interno se sobressai como uma estratégia crucial. A equipe de Gestão de Pessoas trabalha ativamente para identificar oportunidades em que o colaborador possa ser realocado para melhor aproveitar suas habilidades e contribuir de maneira mais eficaz para os objetivos da empresa. Isso não apenas preserva o investimento realizado na formação e desenvolvimento do colaborador, mas também fortalece o ambiente organizacional, promovendo a aprendizagem contínua e o crescimento profissional.

No entanto, se, apesar dessas medidas, não for possível alcançar o alinhamento entre o colaborador e os objetivos da empresa, e os desvios persistirem a ponto de prejudicar a produtividade e a cultura organizacional, o desligamento se torna uma medida necessária. Esse processo é conduzido com respeito e transparência, com foco no bem-estar de todos os envolvidos e no contínuo fortalecimento da equipe para atingir os objetivos e metas estabelecidos pela Leal Dutra.

3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

Liderar na atualidade é um desafio complexo e fascinante que exige uma compreensão profunda das dinâmicas em constante evolução no mundo dos negócios e da sociedade como um todo. À medida que nos aproximamos de uma nova era do século XXI, o papel do líder se transformou de maneiras significativas, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos colaboradores e consumidores, bem como a crescente conscientização sobre questões sociais e ambientais.

Vivemos, atualmente, em um mundo cada vez mais globalizado e altamente competitivo, onde as mudanças acontecem de forma rápida e intensa, sobretudo no campo do conhecimento. Essas transformações afetam, de forma significativa, as empresas, seus modelos de gestão, suas formas de atuação e seus negócios, exigindo, delas, a capacidade de adaptação às mais variadas situações. Assim, o cenário empresarial contemporâneo é marcado por crescente competitividade, tornando a atuação das organizações um desafio contínuo. (ROSSI, 2021)

Neste cenário em constante mudança, os líderes enfrentam a tarefa de equilibrar as demandas tradicionais de gerenciamento com a necessidade de inovação, adaptação e responsabilidade. Para liderar com sucesso na atualidade, é essencial navegar por um ambiente de negócios global altamente competitivo, abraçar a diversidade e inclusão, promover a agilidade organizacional e, ao mesmo tempo, manter um compromisso com valores éticos e sustentáveis.

3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A habilidade de influenciar pessoas é uma das competências mais valiosas em nossa sociedade atual. Seja no ambiente de trabalho, em relacionamentos pessoais ou na esfera pública, a capacidade de persuadir, inspirar e guiar os outros desempenha um papel fundamental no nosso sucesso e na consecução de nossos objetivos. A arte de influenciar

persoas é uma habilidade multifacetada que abrange desde a comunicação eficaz até o entendimento das motivações individuais. Nesta exploração, mergulharemos nessa arte, discutindo estratégias práticas e exemplos do cotidiano que podem aprimorar sua capacidade de influenciar e liderar, independentemente do seu contexto. Será explorado como se tornar um líder não apenas de outros, mas também de si mesmo e como o conhecimento do seu estilo de influência pode fazer toda a diferença. Acompanhe-nos nesta jornada para descobrir como a arte de influenciar pessoas pode moldar positivamente as nossas vidas.

1. A arte de influenciar pessoas: Isso envolve habilidades de comunicação eficaz e empatia. Por exemplo, ao usar escuta ativa em uma conversa com um colega de trabalho, você demonstra interesse genuíno e aumenta a probabilidade de influenciar suas opiniões.

2. Líder de mim mesmo: Isso se refere ao autocontrole e autodisciplina. Imagine definir metas pessoais, como melhorar sua saúde. Ao criar um plano de exercícios e segui-lo rigorosamente, você está liderando a si mesmo em direção a um objetivo.

3. Líder de outras pessoas: Aqui, é crucial desenvolver habilidades de liderança, como a capacidade de inspirar e orientar. Por exemplo, um líder que fornece feedback construtivo a um membro da equipe ajuda a melhorar o desempenho e construir relações mais sólidas.

4. Conheça seu estilo: Isso envolve a compreensão do seu estilo de liderança e como ele se encaixa com os outros. Se você é um líder orientado para resultados, pode adaptar sua abordagem ao liderar uma equipe, considerando as necessidades e preferências individuais de seus membros

Esses exemplos práticos demonstram como esses tópicos podem ser aplicados no dia-a-dia para aprimorar suas habilidades de liderança e influência em diferentes contextos. E se torna fundamental lembrar que a influência deve ser usada com responsabilidade e ética, visando o benefício mútuo. Ao desenvolver essas habilidades, não apenas promovemos relacionamentos mais harmoniosos, mas também contribuimos para um ambiente mais produtivo e colaborativo em nossa sociedade.

3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Link para o acesso ao vídeo elaborado pelo grupo:

<https://youtu.be/ocvONopSUqU?si=OvmBhIC0N2p0GZpq>

4 CONCLUSÃO

O Plano Estratégico proposto para a Leal Dutra representa um compromisso sólido com a gestão de recursos humanos baseada em ética, eficiência e cuidado. Ao longo deste documento, o grupo abordou a cultura organizacional da Leal Dutra, suas práticas de gestão de pessoas, estrutura organizacional, políticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoal, entre outros tópicos relevantes.

Uma das conclusões mais destacadas é o compromisso da Leal Dutra com a valorização de seus colaboradores e o desenvolvimento de uma cultura ética e cuidadosa. Isso se reflete na abordagem da empresa aos desligamentos, com a elaboração de um manual dedicado a assegurar que esses processos sejam conduzidos de maneira justa e respeitosa. Essa abordagem ética não apenas beneficia os funcionários que estão deixando a empresa, mas também ajuda a preservar a cultura e a reputação da organização.

Outro ponto notável é a estrutura organizacional da Leal Dutra, que inclui cargos com responsabilidades específicas, desde diretores até assistentes e auxiliares. A definição clara das responsabilidades de cada cargo permite que a empresa estabeleça Key Performance Indicators (KPIs) relevantes e acompanhe o desempenho de maneira eficaz.

No entanto, o grupo identificou a ausência de um plano de cargos e salários homologado como uma área de oportunidade. Embora isso possa fornecer flexibilidade, também pode apresentar desafios na gestão de talentos e retenção de colaboradores. A criação de um plano de cargos e salários pode ser um próximo passo importante para a empresa.

Além disso, foi identificado que a empresa enfrenta desafios com relação à gestão de desligamentos e aos impactos dessas ações nos funcionários, na cultura organizacional e na comunidade local. As sugestões estratégicas incluem a automatização de processos de recursos humanos, treinamento personalizado, entrevistas de saída, suporte pós-desligamento e feedback contínuo. A implementação dessas sugestões pode contribuir para um processo de desligamento mais ético e transparente.

A expectativa com a implementação desse projeto é que a Leal Dutra fortaleça ainda mais sua cultura de valorização de colaboradores, ética e responsabilidade social. O sucesso será medido pelo impacto positivo nas experiências dos funcionários, na reputação da empresa como empregador e na eficiência global das operações de recursos humanos.

Neste contexto, a Leal Dutra demonstra um compromisso claro com a excelência e o reconhecimento do potencial humano, o que é fundamental em um ambiente de negócios

dinâmico e competitivo. Continuar a investir em práticas de gestão de pessoas éticas e eficazes é um passo importante em direção ao crescimento sustentável e ao sucesso a longo prazo.

É importante que a empresa revise e ajuste continuamente as práticas de gestão de pessoas à medida que a empresa evolui e se adapta às mudanças no ambiente de negócios. A flexibilidade e a capacidade de inovação são essenciais para manter a Leal Dutra como uma organização líder em seu setor.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 08 set. 2023.

BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Y M. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023956. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023956/>. Acesso em: 25 set. 2023.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 03 out. 2023.

FERREIRA, Patrícia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos**. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2577-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MALHEIROS, Bruno T.; ROCHA, Ana Raquel C. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho**. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2679-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>. Acesso em: 11 set. 2023.

MARRAS, Jean P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. Editora Saraiva, 2010. E-book. ISBN 9788502160699. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502160699/>. Acesso em: 11 set. 2023.

OLIVEIRA, Luana Y M. OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; et al. **Gestão de pessoas**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 11 set. 2023.
LACOMBE, 2011

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595021471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021471/>. Acesso em: 08 set. 2023.

ROSSI, Jéssica de C.; SCHOLZ, Robinson H.; MORESCO, Marcielly C.; e outros. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786556901183. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901183/>. Acesso em: 22 set. 2023.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas - 3ª ed.** Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131808. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>. Acesso em: 11 set. 2023.