



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

MONREAL SERVIÇOS CONTÁBEIS LTDA

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

MONREAL SERVICOS CONTABEIS LTDA

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:

21000712 - Bruno Eduardo Rodrigues Magalhães

21000701 - Maria Eduarda Torriani Ferreira Serpa

21001008 - Melissa Ramos da Costa

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	6
3.1.1	A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS	7
3.1.2	O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS	8
3.1.3	DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS	9
3.1.4	DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS	11
3.2	GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA	12
3.2.1	CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	12
3.2.2	ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.	13
3.2.3	FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.	14
3.2.4	GESTÃO DE CARREIRA - PLANO DE CARREIRA E LIFE DESIGN.	15
3.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	16
3.3.1	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA	16
3.3.2	COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES	16
3.3.3	ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO	19
3.3.4	O PLANO DE TREINAMENTO	20
3.4	TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	22
3.4.1	INDICADORES DE DESEMPENHO	22
3.4.2	CARGOS E SALÁRIOS	25
3.4.3	PEOPLE ANALYTICS	26
3.5	DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.	28
3.5.1	O IMPACTO DOS DESLIGAMENTOS NA VIDA PESSOAL, ORGANIZAÇÃO E SOCIAL.	28
3.5.2	ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.	29
3.6	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	30
3.6.1	LIDERANDO NA ATUALIDADE	30
3.6.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	33
4	CONCLUSÃO	38
	REFERÊNCIAS	38
	ANEXOS	40

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta consultoria consiste em realizar uma análise da empresa Monreal Serviços Contábeis com um propósito claro; auxiliá-la a atingir seu potencial máximo no que se refere ao desenvolvimento e retenção de talentos. Compreendendo a importância estratégica dos colaboradores talentosos para o crescimento e sucesso organizacional, visando criar ambientes de trabalho propícios ao desenvolvimento contínuo dos talentos, promovendo crescimento individual e ao mesmo tempo, impulsionando o sucesso coletivo das organizações.

Atualmente a Monreal não possui nenhuma estratégia firmada para caçar e reter talentos, ao final deste projeto, espera-se fornecer orientações e sugestões aos proprietários sobre como aplicar as estratégias de Gestão de Pessoas e escalar seu negócio, de forma a melhorar e progredir cada vez mais no futuro

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Monreal Serviços Contábeis é prestadora de soluções contabilistas. Fundada em 2016, na cidade de Santa Rita de Caldas - MG, a empresa é inscrita no CNPJ 24.852.595/0001-71 e está localizada na Praça Padre Alderige, N° 121, Centro, CEP 37775-000.

A empresa tem como objetivo fornecer serviços de assistência contábil para os mais diversos tipos de atividades empresariais, contendo uma vasta gama de clientes sendo a maior prestadora de serviços contábeis da cidade.

Atualmente vem crescendo de forma significativa, o que consequentemente aumentou o número de colaboradores somando em um total de 17 pessoas. Aumentando a necessidade de estruturar a Gestão de Pessoas da empresa, que até o presente momento não segue um padrão.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O processo de seleção e retenção da Monreal Serviços Contábeis se baseia em divulgações nas redes sociais para chamar pessoas para a vaga, depois de recrutarem currículos eles selecionam e dão preferências para pessoas com experiência na área, em sequência chamam para uma entrevista presencial e se o entrevistado se sair bem já começa a trabalhar de imediato.

A empresa enfrentou diversos desafios relacionados à seleção e retenção de talentos, aspectos cruciais em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo. A empresa tem sido diligente em seu esforço para encontrar profissionais qualificados e, mais importante, mantê-los comprometidos com a missão e os valores da organização. Nessa abordagem, enfatiza-se a importância da liderança efetiva em sua estratégia de atração e retenção de talentos.

Nesse contexto, os sócios desempenham um papel fundamental. Com a responsabilidade de liderar a empresa e inspirar a equipe, eles se tornaram os pilares da cultura organizacional. Sugerimos que a Monreal entenda que líderes inspiradores são cruciais para atrair e reter profissionais talentosos. A liderança efetiva não apenas promove a excelência nos resultados, mas também ajuda a criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados, motivados e comprometidos.

O processo de seleção na Monreal não deve se limitar à avaliação de habilidades técnicas; também pode se concentrar na identificação de candidatos que compartilham os valores da empresa e se encaixam em sua cultura organizacional. Isso garante que os novos funcionários se integrem harmoniosamente à equipe existente e se alinhem à visão da empresa.

A empresa passou por uma alta rotatividade de funcionários no último ano e pode servir como um alerta, destacando a necessidade de aprimorar as práticas de seleção e retenção, como realizar Feedbacks rotineiros para entender como os funcionários estão se sentindo em relação a postura da empresa, se o clima no ambiente de trabalho está favorável e se o funcionário se adapta a suas atribuições. Ao priorizar líderes inspiradores, valores compartilhados e um processo de seleção mais abrangente, a Monreal terá menos problemas

com essa questão.

3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS

O processo de recrutamento e seleção é uma etapa fundamental na gestão de talentos da Monreal Serviços Contábeis. Atualmente, a empresa divulga suas vagas principalmente em redes sociais, disponibilizando um e-mail de contato para os interessados enviarem seus currículos. Esse primeiro contato permite à empresa analisar uma primeira impressão dos candidatos. Os currículos recebidos são avaliados pelos sócios, que, nesta fase inicial, eliminam uma parcela significativa dos candidatos com base em critérios pré-estabelecidos.

Após essa triagem, os candidatos que passam para a próxima fase são convidados para uma entrevista presencial. Nessa etapa, são feitas perguntas básicas para avaliar a adequação do candidato à cultura da empresa. No entanto, a eficácia desse processo pode ser ainda mais aprimorada.

Para alcançar a excelência na seleção, a Monreal reconhece que seus líderes desempenham um papel crucial. É imperativo que esses líderes estejam bem preparados para realizar entrevistas com alto grau de assertividade. Para isso, é fundamental estabelecer uma visão, missão e valores da empresa de forma clara e coesa, que deve ser transmitida desde o primeiro contato com os futuros funcionários.

Além disso, os líderes devem ser capazes de definir as expectativas em relação ao comportamento e desempenho dos funcionários na empresa. Essas expectativas devem estar alinhadas com os princípios e valores da organização. Uma abordagem prática para testar esses princípios é incorporá-los a uma entrevista prática, onde os candidatos são desafiados a demonstrar sua compreensão e aplicação desses valores.

A transparência também desempenha um papel crucial na definição de expectativas. Os líderes devem explicar claramente as atividades e responsabilidades que o indivíduo terá na empresa, garantindo que haja uma compreensão mútua desde o início.

Os perfis de talento que se alinham com a Monreal Serviços Contábeis variam de acordo com os cargos gerenciais e operacionais. Para os cargos gerenciais, a empresa valoriza profissionais com a capacidade de visão ampla da operação, habilidade para tomar decisões assertivas e auxiliar os funcionários mais novos a executar suas tarefas com excelência. Além disso, espera-se que sejam proativos, responsáveis, dedicados, dispostos a aprender continuamente, capazes de trabalhar em equipe e de lidar com críticas construtivas.

Para os cargos operacionais, as características de talento essenciais incluem a dedicação, a proatividade, a responsabilidade e a capacidade de trabalhar em equipe. A Monreal busca colaboradores que estejam dispostos a se comprometer com o autodesenvolvimento e aprimorar constantemente suas habilidades.

A combinação desses requisitos específicos para diferentes cargos e a ênfase em valores e princípios claros na seleção e integração de funcionários fortalecerá a gestão de talentos da Monreal e contribuirá para a excelência na formação de equipes talentosas e comprometidas. Esse alinhamento proporcionará uma vantagem competitiva duradoura no mercado.

3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS

A atração e agregação de talentos representam desafios cruciais para qualquer empresa que busque destacar-se com excelência no mercado. O sucesso organizacional está intrinsecamente ligado à capacidade de desenvolver e manter uma equipe altamente focada, competente e comprometida. O objetivo central deste projeto é construir uma equipe talentosa e dedicada que seja fundamental para o crescimento e sucesso contínuo da Monreal Serviços Contábeis.

Para alcançar esse objetivo, é imperativo desenvolver um processo de recrutamento e seleção de talentos altamente especializado e focado em perfis específicos. A implementação dessas práticas permite que a empresa esteja mais bem preparada para enfrentar os desafios do mercado, pois contará com uma equipe de profissionais altamente capacitados.

Análise de Competências:

Uma das estratégias-chave é realizar uma análise detalhada das competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho de cada função na Monreal. Isso envolve identificar habilidades técnicas específicas, conhecimento, experiências relevantes, valores organizacionais e traços comportamentais que são fundamentais para alcançar o sucesso em cada posição.

A análise de competências permitirá à empresa direcionar seus esforços de recrutamento de maneira mais eficaz, identificando candidatos que se alinham não apenas com as habilidades técnicas necessárias, mas também com a cultura organizacional e os valores da Monreal. Esse alinhamento contribuirá para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Mapeamento de Habilidades:

Outra estratégia é auxiliar a Monreal a descrever de maneira clara as habilidades técnicas e competências comportamentais necessárias para cada cargo. Isso envolve a identificação de habilidades específicas, como proficiência em ferramentas ou tecnologias, bem como competências comportamentais, como habilidades de liderança, comunicação, trabalho em equipe e resolução de problemas.

O mapeamento de habilidades proporcionará à empresa uma base sólida para o processo de seleção, permitindo que os recrutadores avaliem os candidatos com base em critérios objetivos e alinhados com os requisitos da posição. Isso contribuirá para uma seleção mais precisa e eficaz.

Níveis de Experiência:

Por fim, é crucial determinar os níveis de experiência e conhecimento necessários para cada função. Isso pode incluir a definição de requisitos mínimos de anos de experiência em uma determinada área, bem como o estabelecimento de níveis específicos de formação acadêmica.

Definir claramente os níveis de experiência é essencial para garantir que os candidatos selecionados tenham as qualificações necessárias para desempenhar suas funções com excelência. Além disso, ajuda a evitar desalinhamentos e contratações inadequadas.

Ao implementar essas estratégias, a Monreal Serviços Contábeis estará mais bem preparada para atrair, selecionar e integrar talentos que atendam às necessidades específicas da empresa. Isso não apenas fortalecerá a equipe, mas também contribuirá significativamente para o crescimento e sucesso da organização no mercado competitivo.

3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS

O processo de integração de novos colaboradores, conhecido como onboarding, desempenha um papel crítico no sucesso de qualquer empresa. A integração eficaz começa antes mesmo do primeiro dia de trabalho, com uma comunicação clara e acolhedora que fornece informações sobre a cultura organizacional, valores e expectativas da empresa. Nesse processo, o envolvimento direto dos colaboradores e seus líderes é fundamental para garantir um acolhimento eficaz e produtivo.

De acordo com a pesquisa de Becker e Rynes (2008), uma integração bem-sucedida envolve a implementação de estratégias específicas que incluem:

Programa Estruturado de Integração: A empresa deve desenvolver e oferecer um programa estruturado de integração que compreenda apresentações abrangentes sobre a empresa, sua história, estrutura organizacional e visão de futuro. Isso ajuda os novos colaboradores a compreenderem o contexto da organização e a se alinharem com sua missão.

Atividades de Socialização: Promover atividades de socialização é essencial para facilitar a interação entre os novos membros da equipe e os funcionários atuais. Essas atividades criam um ambiente acolhedor e fomentam relacionamentos interpessoais, contribuindo para a sensação de pertencimento.

Treinamentos Específicos: Desenvolver treinamentos específicos para cada função é fundamental. Esses treinamentos fornecem orientações sobre políticas e procedimentos internos, garantindo que os novos colaboradores estejam cientes das práticas e expectativas da empresa.

Ambientação e Acesso a Recursos: A empresa deve ambientar os novos colaboradores ao fornecer acesso a recursos e ferramentas necessárias para o desempenho eficiente de suas funções. Isso inclui o suporte necessário para que compreendam plenamente os objetivos e a cultura da organização em relação às suas funções.

Reuniões de Acompanhamento: É crucial estabelecer reuniões regulares de acompanhamento durante os primeiros meses para avaliar a adaptação dos novos colaboradores e fornecer feedback contínuo. Essas reuniões proporcionam a oportunidade de abordar preocupações e garantir que os novos membros da equipe estejam bem integrados.

A participação ativa dos colaboradores é essencial nesse processo. Os momentos de integração, que reforçam o senso de pertencimento e alinhamento com a cultura da empresa, desempenham um papel vital na construção de um ambiente acolhedor e motivador, essa estratégia tem como objetivo criar um sentimento de valorização, permitindo que os novos colaboradores se sintam parte fundamental do sucesso e crescimento da organização.

Portanto, a implementação de um onboarding eficaz não apenas facilita a integração dos novos colaboradores, mas também contribui para o desenvolvimento profissional e o comprometimento de toda a equipe, fortalecendo a cultura da empresa e impulsionando seu crescimento e sucesso a longo prazo.

3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS

O processo de definição do perfil de liderança voltado para talentos é uma abordagem estratégica essencial que visa identificar as competências e características cruciais necessárias para liderar, motivar e desenvolver equipes de forma eficaz. Para construir uma estratégia sólida, é fundamental considerar alguns passos cruciais que devem ser analisados e desenvolvidos.

Análise das Necessidades da Empresa:

O primeiro passo consiste em elaborar uma análise abrangente das necessidades da empresa, considerando tanto as demandas atuais quanto as futuras. Isso requer uma compreensão profunda das especificidades do setor, dos desafios que a organização enfrenta e das metas de crescimento. A partir dessa análise, torna-se possível estabelecer critérios claros para o perfil de liderança.

Esses critérios devem abranger uma variedade de elementos, incluindo habilidades comportamentais, capacidades de comunicação, inteligência emocional, habilidades de tomada de decisão e conhecimento técnico específico do setor. A combinação desses fatores representa a base para a definição do perfil de liderança que será capaz de liderar com eficácia e inspirar a equipe.

Desenvolvimento de Programa de Desenvolvimento:

Uma vez que o perfil de liderança tenha sido definido, o próximo passo é desenvolver um programa de desenvolvimento abrangente. Esse programa deve incluir treinamentos e mentoria para aprimorar as competências identificadas no perfil de liderança. É crucial investir no desenvolvimento da inteligência emocional, habilidades de feedback construtivo e gestão de conflitos, uma vez que essas competências desempenham um papel fundamental na liderança eficaz.

Vale ressaltar que a preparação dos líderes deve ser personalizada para cada função. Cada posição pode exigir um conjunto diferente de competências e habilidades. Portanto, o programa de desenvolvimento deve ser adaptado de acordo com as necessidades específicas de cada líder em potencial.

Caráter Contínuo do Desenvolvimento:

É fundamental compreender que a preparação dos líderes não é um processo pontual, mas sim contínuo. Isso implica que o programa de desenvolvimento deve ser projetado para evoluir ao longo do tempo, acompanhando as mudanças nas demandas da empresa e no

cenário do setor. Manter os líderes atualizados sobre as melhores práticas de liderança, gestão de pessoas e inovação é crucial para garantir o sucesso contínuo do programa.

Em resumo, a definição do perfil de liderança orientado para talentos requer uma abordagem estratégica que se baseia na análise das necessidades da empresa, no desenvolvimento de um programa de desenvolvimento personalizado e na compreensão de que a preparação dos líderes é uma jornada contínua. Essa abordagem é fundamental para criar um time coeso e com propósitos claros, capacitando líderes inspiradores que impulsionaram o crescimento e o sucesso da organização.

3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA

3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A gestão de desempenho e carreira desempenha um papel crucial nas organizações, pois promove o desenvolvimento dos colaboradores, melhora a eficiência operacional e contribui para a retenção de talentos. Ela envolve a análise das práticas desde a elaboração de contratos de desempenho até o planejamento de carreiras e o acompanhamento do progresso dos funcionários.

No escritório de contabilidade Monreal, pode-se definir dois perfis distintos:

1. Perfil Operacional:

Escolaridade: Ensino Médio completo, preferencialmente com Graduação em Contabilidade ou áreas afins.

Funções: Executar tarefas diárias de contabilidade, como lançamento de documentos, conciliação de contas, preparação de relatórios financeiros e fiscais.

Habilidades: Conhecimento sólido em legislação tributária, habilidades em software contábil, atenção aos detalhes e capacidade de cumprir prazos.

Desenvolvimento de Carreira: Possibilidade de crescimento para cargos de supervisão, como Supervisor Contábil, mediante o ganho de experiência e habilidades.

2. Perfil de Gerência:

Escolaridade: Graduação em Contabilidade ou áreas afins.

Funções: Supervisionar equipes de contadores, gerenciar projetos, tomar decisões estratégicas, interagir com clientes e órgãos reguladores.

Habilidades: Liderança eficaz, habilidades de comunicação, análise financeira avançada, capacidade de resolução de problemas complexos.

Desenvolvimento de Carreira: Oportunidade de avançar para cargos de direção, como Diretor Financeiro, com base no histórico de liderança e resultados alcançados.

Aplicando a avaliação de desempenho, um processo que visa medir e melhorar o desempenho dos colaboradores de uma organização, de acordo com os objetivos e as expectativas da mesma, é possível melhorar o desenvolvimento dos talentos.

A avaliação de desempenho deve ser participativa, dinâmica e sujeita a constantes revisões. Ela permite conhecer as ferramentas utilizadas pela empresa para medir o desempenho dos colaboradores, identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, reconhecer e recompensar os resultados alcançados. (Romeiro, 2010)

Na Monreal, atualmente, não existe um processo estruturado de avaliação de desempenho. Os superiores se limitam a cobrar metas dos funcionários mais antigos, não havendo uma definição clara das responsabilidades de cada colaborador. Além disso, não há práticas de autogestão, onde os próprios trabalhadores acompanham e avaliam seu progresso.

Embora exista alguma forma de feedback na empresa, algumas informações importantes e críticas não são devidamente abordadas, e não há uma cultura de feedback contínuo.

Por fim, não foi identificado um plano de carreira e vida na Monreal, o que significa que não há um sistema que auxilie os colaboradores a definirem metas de desenvolvimento de longo prazo ou a planejem seu crescimento profissional e pessoal dentro da organização. Essa análise destaca a necessidade de implementar mudanças e intervenções focadas na obtenção, retenção e desenvolvimento de talentos na empresa.

3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.

A fim de melhorar o processo de gestão de desempenho na Monreal e implementar novos processos ou melhorias, é sugerido a implementação de Contratos de Desempenho, que são acordos formais estabelecidos entre a liderança e seus liderados, com o objetivo de definir metas, responsabilidades e expectativas claras para ambas as partes. Eles são uma ferramenta essencial para alinhar o desempenho individual dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma cultura de responsabilidade e transparência.

Para criar um Contrato de Desempenho eficaz, é essencial considerar diversos pontos. Primeiramente, é fundamental estabelecer metas específicas e mensuráveis que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que o progresso seja quantificável. Além disso, é importante agendar revisões periódicas dos contratos, permitindo

que líderes e liderados avaliem o progresso, ajustem metas se necessário e forneçam feedback. As responsabilidades devem ser claramente definidas, incluindo tarefas, prazos e recursos necessários.

Incentivos e recompensas, como bônus ou promoções, podem ser incorporados para motivar e reconhecer o desempenho dos colaboradores. O desenvolvimento de competências é fundamental, pois as metas podem incluir o aprimoramento de habilidades que beneficiem tanto o colaborador quanto a empresa. Complementando os contratos, planos de desenvolvimento individual identificam oportunidades de crescimento. A comunicação aberta, o apoio da liderança e a transparência garantem que os contratos sejam justos e eficazes. Por fim, a flexibilidade é necessária para ajustar os contratos ao longo do tempo, à medida que as circunstâncias ou os objetivos da empresa evoluem, criando uma base sólida para o alinhamento estratégico e o crescimento dos colaboradores.

Além disso, investir em treinamento para líderes é essencial para garantir que as avaliações de desempenho sejam conduzidas de maneira eficaz, para que o feedback seja construtivo e o desenvolvimento dos colaboradores seja apoiado. Os líderes desempenham um papel fundamental na implementação dos Contratos de Desempenho e na criação de um ambiente de trabalho produtivo e motivador.

Para garantir o desenvolvimento pleno dos líderes da Monreal, são sugeridos programas de treinamento que abordem habilidades de comunicação, mentoria, avaliação de desempenho imparcial, gestão de conflitos, desenvolvimento de equipe e liderança inspiradora. Além disso, o treinamento pode enfatizar a importância do autoconhecimento e da inteligência emocional para que os líderes compreendam melhor a si mesmos e suas equipes, criando um ambiente de trabalho produtivo e motivador.

Por fim, um sistema de desenvolvimento de carreira também é importante para motivar os colaboradores, alinhar seus objetivos com os da organização e aumentar a retenção de talentos, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e em crescimento profissional sustentável. Para isso, as avaliações regulares são importantes pois não apenas identificam pontos fortes e áreas de melhoria, mas também oferecem orientação sobre como alcançar metas, facilitando a identificação de oportunidades de treinamento e desenvolvimento. A combinação de programas de mentoria, treinamento e educação contínua, juntamente com uma cultura de aprendizado e oportunidades de progresso interno, cria um ambiente que apoia o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, contribuindo para o sucesso do escritório de contabilidade.

Um Contrato de Desempenho para Acompanhamento de Performance foi desenvolvido como um exemplo, como consta no anexo A e B.

3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.

Um feedback eficaz, capaz de motivar um colaborador a alcançar as metas estabelecidas em seu Contrato de Desempenho, deve ser específico e construtivo, destacando áreas específicas e oferecendo sugestões práticas para melhorias. Além disso, ele deve ser entregue de forma oportuna e regular, de modo que o colaborador possa tomar medidas imediatas e sentir que seu progresso está sendo acompanhado de perto. O feedback deve ser positivo e incentivador, reconhecendo conquistas e progresso em direção às metas, e deve estar alinhado com os objetivos estabelecidos no Contrato de Desempenho para que o colaborador perceba a conexão direta entre seu trabalho diário e as metas.

Além disso, o líder deve ser um ouvinte atento, permitindo que o colaborador compartilhe suas próprias percepções, preocupações e ideias, o que ajuda a construir confiança. O feedback deve ser personalizado, adaptando-se ao estilo de aprendizado e às necessidades individuais do colaborador, reconhecendo que as abordagens de motivação podem variar de pessoa para pessoa. E, por fim, ele deve incluir discussões sobre o desenvolvimento de habilidades e o progresso na carreira, demonstrando um compromisso de apoio ao crescimento profissional do colaborador a longo prazo. Esses elementos combinados fazem do feedback uma ferramenta poderosa para motivar e direcionar os colaboradores na busca de suas metas de desempenho.

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

Iniciar um processo de encareiramento dos colaboradores, acompanhado de um Plano de Carreira e de Vida (Life Design), requer uma abordagem estruturada e personalizada. Primeiramente, é essencial realizar uma avaliação individual de cada colaborador, identificando seus objetivos de carreira, interesses, habilidades e aspirações pessoais. Isso pode ser feito por meio de reuniões individuais ou avaliações de competências.

Com base nas informações coletadas, é possível criar um Plano de Carreira e de Vida personalizado para cada colaborador. Este plano deve incluir metas de curto, médio e longo

prazo, abordando tanto o desenvolvimento profissional quanto os objetivos pessoais. O plano deve ser flexível, permitindo ajustes à medida que as circunstâncias mudam.

No processo de encareiramento, é crucial oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento para que os colaboradores adquiram as habilidades necessárias para alcançar seus objetivos de carreira. Além disso, o apoio da liderança é fundamental, fornecendo orientação e mentoria ao longo do caminho. De acordo com Dulce Soares (2011) *“Life design possibilita que o profissional reflita sobre o sentido do trabalho, enxergando-se como protagonista de sua própria carreira.”* Ao criar um ambiente onde os colaboradores se sintam apoiados em sua busca por crescimento profissional e pessoal, a organização pode promover a retenção de talentos e o sucesso a longo prazo.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA

No ciclo de desenvolvimento de pessoas na Monreal, a estratégia normalmente inicia com um treinamento básico oferecido aos recém-contratados, ministrado pelos líderes corporativos para estabelecer uma compreensão geral do setor. Os gerentes, atuando como líderes de líderes, oferecem suporte aos supervisores, transmitindo conhecimento progressivamente, embora não haja treinamento específico para estes dois, já que se trata de um cargo de confiança na empresa. O desenvolvimento ocorre à medida que avançam na organização e adquirem conhecimento mais especializado ao longo do tempo.

Essa abordagem escalonada pode impactar a estratificação e alocação de orçamentos para as necessárias ações de treinamento e desenvolvimento. Essas implicações incluem:

A alocação desigual de recursos em treinamento, com foco inicial nos recém-contratados e falta de investimento para supervisores e gerentes, o que pode resultar em um desenvolvimento mais lento para os últimos, prejudicando sua progressão na carreira e a aquisição de habilidades especializadas. Essa abordagem pode também desencadear preocupações com a retenção de talentos, uma vez que supervisores podem se sentir negligenciados, o que impacta a satisfação e motivação, afetando a capacidade da empresa de reter talentos valiosos.

3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES

As empresas, independentemente do setor em que atuam, dependem de uma equipe de profissionais talentosos e qualificados para alcançar seus objetivos e manter sua competitividade. Cada cargo desempenha um papel fundamental no funcionamento da organização, e é essencial que essas posições sejam ocupadas por indivíduos com características específicas que atendam às demandas e expectativas da empresa. A definição clara de responsabilidades e competências para cada cargo desempenha um papel crucial na estruturação de uma equipe. Dentro da Monreal, pode-se identificar as seguintes competências para cada um dos cargos:

1. Operacional: Assistente Contábil

Descrição: O Assistente Contábil é responsável por preparar lançamentos contábeis e conciliações de contas, manter registros financeiros precisos, auxiliar na preparação de relatórios fiscais e financeiros, colaborar com a equipe contábil para garantir conformidade e realizar tarefas administrativas relacionadas à contabilidade.

Competências-chave: Deve possuir um conhecimento básico em contabilidade e ter a habilidade de trabalhar com números, demonstrando atenção aos detalhes. É essencial que tenha a capacidade de cumprir prazos para a realização de tarefas contábeis e seja familiarizado com o uso de software contábil.

2. Operacional: Assistente Fiscal

Descrição: O Assistente Fiscal é responsável por auxiliar na gestão das obrigações fiscais e no cumprimento das regulamentações tributárias, garantindo que a empresa esteja em conformidade com as leis fiscais.

Competências-chave: Deve possuir conhecimento em regulamentações fiscais, compreendendo as leis tributárias e regulamentos. Além disso, é crucial que ele demonstre habilidades avançadas no uso de software de contabilidade para gerenciar e processar dados financeiros. A precisão é uma característica fundamental, uma vez que pequenos erros podem ter consequências significativas. Portanto, uma atenção meticulosa aos detalhes é importante para garantir que todos os documentos e relatórios fiscais estejam corretos e em conformidade com as leis.

3. Operacional: Assistente de Departamento Pessoal

Descrição: O Assistente de Departamento Pessoal desempenha um papel crucial na administração de pessoal, envolvendo-se em diversas áreas, desde a preparação e manutenção de registros de funcionários até o auxílio na elaboração da folha de pagamento. Além disso,

ele é responsável por coordenar os processos de admissão e desligamento de funcionários, garantindo que essas transições ocorram de maneira eficiente e em conformidade com as regulamentações trabalhistas. Além disso, o gerenciamento dos benefícios dos funcionários também faz parte de suas responsabilidades, assegurando que os colaboradores tenham acesso a benefícios e que esses sejam administrados de forma eficaz.

Competências-chave: É fundamental possuir um sólido conhecimento das regulamentações trabalhistas, de modo a garantir o cumprimento das leis e regulamentos. A proficiência em software de folha de pagamento desempenha um papel crucial no processamento da remuneração dos funcionários. Além disso, é essencial que o assistente tenha boas habilidades de comunicação e atendimento ao cliente, uma vez que frequentemente precisa interagir com os funcionários para responder a perguntas, fornecer suporte e garantir uma experiência positiva em questões relacionadas ao departamento pessoal.

4. Supervisão: Supervisor de Setor

Descrição: O supervisor de setor exerce um papel fundamental na gestão de uma equipe em um setor específico da empresa, supervisionando operações e garantindo a eficiência das atividades. Ele desempenha um papel crucial na coordenação das tarefas, assegurando que os objetivos do setor sejam atendidos de forma eficaz.

Competências-chave: É essencial que o supervisor de setor possua habilidades de liderança sólidas para motivar e orientar a equipe em direção aos objetivos do setor. Além disso, a capacidade de análise e resolução de problemas é importante para identificar oportunidades de melhoria e otimização das operações. Precisam da colaboração e da comunicação para garantir a coordenação entre o setor e outras áreas da empresa.

5. Gerência: Gerente Contábil

Descrição: O gerente de contabilidade é responsável por liderar a equipe contábil, supervisionar operações financeiras e estratégicas e tomar decisões cruciais para o sucesso da empresa.

Competências-chave: É fundamental possuir um conhecimento profundo em contabilidade e regulamentações financeiras, garantindo a conformidade e a precisão dos registros financeiros. Além disso, as habilidades de liderança desempenham um papel crucial na orientação da equipe contábil, enquanto a capacidade de análise financeira e tomada de decisões estratégicas permite direcionar a empresa para o sucesso financeiro e o crescimento sustentável.

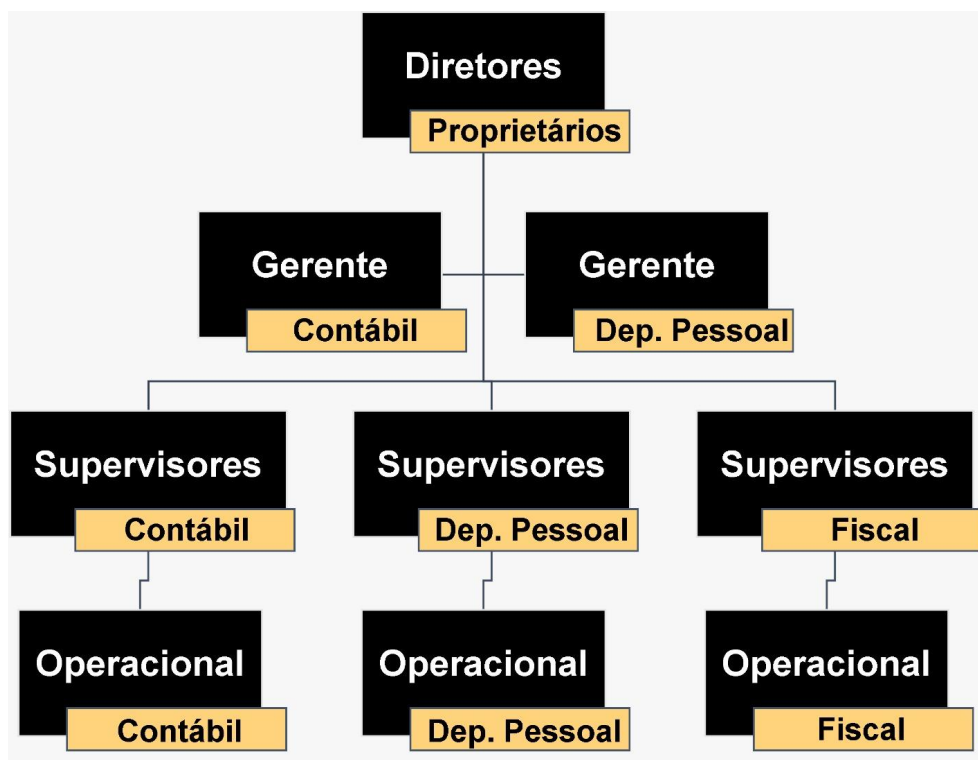
6. Gerência: Gerente de Departamento Pessoal

Descrição: O Gerente de Departamento Pessoal é encarregado de todas as questões relacionadas aos recursos humanos da empresa, incluindo contratações, treinamento, folha de pagamento e conformidade regulatória.

Competências-chave: Amplo conhecimento em leis trabalhistas e regulamentos de recursos humanos. Além disso, sua capacidade de gerenciar equipes e resolver conflitos é essencial para manter um ambiente de trabalho harmonioso. A habilidade de planejamento estratégico de pessoal permite ao gerente tomar decisões informadas sobre contratações, treinamento e desenvolvimento de funcionários, garantindo que a empresa alcance seus objetivos com uma força de trabalho qualificada e motivada.

A seguir (Imagem 1), encontra-se o organograma da empresa:

Imagem 1: Organograma



Autores: Autores

3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO

O alinhamento eficaz da gestão e da liderança com o plano de treinamento de uma empresa desempenha um papel crítico na criação de uma base para o sucesso atual e o crescimento futuro. No entanto, ao analisar o atual contexto de treinamento e desenvolvimento da Monreal, surge uma preocupação notável. A estratégia atual da empresa, que se concentra em contratar funcionários sem experiência prévia e fornecer treinamento específico para os setores de contabilidade, fiscalidade ou departamento pessoal, apresenta alguns desafios, mesmo oferecendo recompensas.

Os treinamentos ocorrem aos sábados, fora do horário comercial, para promover o desenvolvimento dos funcionários. No entanto, o ponto inicial de salário mínimo e a estrutura salarial que depende do desempenho de cada colaborador, podem resultar em uma lacuna no desenvolvimento de habilidades e no envolvimento da equipe. A maioria dos funcionários em posições iniciais pode não conseguir atingir metas e conseqüentemente, não estabelecer uma conexão sólida com a empresa.

Para enfrentar os desafios do mercado e promover o crescimento a médio e longo prazo, é essencial que a gestão e a liderança repensem a estratégia de treinamento e desenvolvimento. Sugere-se considerar a criação de um ambiente de trabalho que promova a capacitação contínua e o engajamento dos funcionários. Isso poderia incluir investir em treinamento regular e acesso a recursos educacionais, bem como reconhecer e recompensar o desempenho de maneira mais equitativa. A criação de um sentimento de pertencimento à empresa é fundamental para a retenção de talentos, além de contribuir para a melhoria dos resultados. Portanto, é imperativo buscar um equilíbrio entre o desenvolvimento das habilidades dos funcionários e seu senso de pertencimento à organização, a fim de impulsionar o sucesso da empresa a longo prazo.

3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO

Identificaram-se várias necessidades de treinamento na Monreal, destacando quatro áreas cruciais. Em primeiro lugar, a falta de treinamento específico para supervisores e gerentes surge como uma necessidade crítica, demandando a priorização do desenvolvimento de programas que aceleram a aquisição de habilidades especializadas para esses cargos.

Além disso, a revisão da alocação de recursos de treinamento é essencial para garantir equilíbrio, assegurando que todos os níveis de liderança, incluindo supervisores e gerentes, recebam a atenção necessária.

Também há uma necessidade urgente de implementar um treinamento que defina de forma clara e precisa as responsabilidades de cada funcionário para garantir que todos compreendam seus papéis e obrigações de maneira abrangente, evitando ambiguidades que possam prejudicar o desempenho e a colaboração dentro da empresa.

Por último, a retenção de talentos se torna uma preocupação importante, tornando imperativo que os programas de treinamento promovam a satisfação e motivação dos supervisores e gerentes, contribuindo para a formação de uma equipe talentosa e comprometida na Monreal.

A partir disso, foi desenvolvido o seguinte plano de treinamento:

- **Objetivo:**

Desenvolver uma equipe de colaboradores capazes de prestar serviços de alta qualidade, baseados na confiança, alinhando o treinamento com a estratégia central da empresa.

- **Métodos de Treinamento:**

1. Treinamento em Habilidades Técnicas: Realizar workshops práticos e simulações para aprimorar as habilidades técnicas necessárias para a prestação de serviços de qualidade.

2. Treinamento em Comunicação e Construção de Confiança: Fornecer cursos de comunicação eficaz e construção de relacionamentos para desenvolver a capacidade de estabelecer confiança com os clientes.

3. Treinamento em Ética Profissional: Abordar a importância da ética no ambiente de trabalho, promovendo a integridade e a confiança na prestação de serviços.

4. Treinamento em Gerenciamento de Tempo: Capacitar os colaboradores a gerenciar seu tempo eficientemente, a fim de entregar serviços de alta qualidade de maneira oportuna.

5. Treinamento em Feedback e Avaliação: Incluir sessões regulares de feedback para identificar áreas de melhoria e avaliar o progresso dos colaboradores.

- **Recursos Necessários:**

1. Instrutores Qualificados: Contratar ou treinar instrutores especializados em áreas específicas de treinamento.

2. Material de Treinamento: Desenvolver ou adquirir materiais de treinamento, como manuais, vídeos e recursos interativos.

3. Avaliação Contínua: Implementar sistemas de avaliação para monitorar o progresso e a eficácia do treinamento.

- **Avaliação de Resultados Esperados:**

1. Melhoria nas Avaliações de Clientes: Acompanhar o feedback dos clientes para medir a qualidade dos serviços após o treinamento, buscando um aumento nas avaliações positivas.

2. Redução de Erros e Reclamações: Monitorar a diminuição de erros operacionais e reclamações de clientes como indicadores de melhorias na qualidade do serviço.

3. Engajamento dos Colaboradores: Avaliar o envolvimento e a satisfação dos colaboradores por meio de pesquisas de clima organizacional para medir o impacto do treinamento.

4. Aumento da Confiança do Cliente: Medir a confiança do cliente por meio de pesquisas de satisfação e feedback direto para garantir que a estratégia de confiança seja eficaz.

Este plano de treinamento é projetado para garantir que os colaboradores na Monreal estejam equipados com as habilidades e o conhecimento necessários para fornecer serviços de alta qualidade baseados na confiança, alinhando-se com a estratégia central da empresa. A avaliação contínua dos resultados esperados permitirá medir o impacto positivo do treinamento na qualidade do serviço e na construção da confiança do cliente.

3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Como mencionado por Kaplan e Norton (1996), “O que não é medido, não é gerenciado”. A identificação e monitoramento de Key Performance Indicators (KPIs) de progresso e desempenho para cada cargo em uma organização desempenham um papel fundamental na promoção do crescimento e sucesso empresarial. Essas métricas oferecem uma visão clara do desempenho de cada função, permitindo que as empresas tomem decisões precisas e implementem estratégias de otimização. Em um cenário de constante evolução dos negócios e da economia, a aplicação eficaz de KPIs não apenas impulsiona a produtividade e eficiência, mas também contribui para a melhoria da satisfação dos colaboradores. A

implementação dessa prática de gestão de pessoas na Monreal Serviços Contábeis pode ajudar a alcançar seu objetivo de ser a principal prestadora de serviços contábeis em sua região.

Para analisar as responsabilidades dos colaboradores e identificar os KPIs que serão utilizados para a empresa em questão, pode-se usar como base as informações da seção 3.3.2 (COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES). Cada atividade realizada pelo colaborador possui algum critério que indica se a mesma está sendo realizada corretamente.

Para facilitar a identificação dos indicadores, pode-se usar ferramentas como a imagem abaixo (Imagem 2), que também permite a atualização das informações, das responsabilidades e fazer a análise das mesmas:

Imagem 2: Tabela Identificação de KPI's

CARGO	RESPONSABILIDADES	KPI'S IDENTIFICADOS	PROCESSO E FERRAMENTAS
Assistente Contábil	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar lançamentos contábeis. • Conciliar contas. • Manter registros financeiros precisos. • Auxiliar na preparação de relatórios fiscais e financeiros. • Colaborar para garantir conformidade. • Realizar tarefas administrativas relacionadas à contabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número mensal de lançamentos contábeis precisos. • Tempo médio para conciliação de contas. • Número de erros em relatórios financeiros. • Tempo médio para completar auditorias internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os KPIs podem ser monitorados automaticamente pelo sistema de contabilidade; • Realizar revisões regulares e auditorias para garantir a conformidade e a precisão;

Assistente Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na gestão das obrigações fiscais. • Cumprimento das regulamentações tributárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de erros identificados em declarações fiscais. • Tempo médio para processamento de documentos fiscais. • Taxa de conformidade com prazos fiscais. • Tempo médio para realizar auditorias; 	<ul style="list-style-type: none"> • Software de gestão fiscal rastreia as obrigações fiscais, monitora o cumprimento e identificar erros; • Realizar auditorias fiscais periódicas;
Assistente de Departamento Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de pessoal. • Registros de funcionários. • Folha de pagamento. • Admissões e desligamentos. • Gerenciamento de benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio para processar folha de pagamento. • Número de erros na folha de pagamento. • Tempo médio para processar admissões e desligamentos. • Taxa de conformidade com prazos de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de folha de pagamento integrado para processar salários e benefícios; • Monitorar e registrar o tempo necessário para processar admissões e desligamentos, bem como a precisão da folha de pagamento;
Gerente Contábil	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança da equipe contábil. • Supervisão de operações financeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Cumprimento de Prazos; • Tempo Médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar um sistema de acompanhamento de projetos e resultados financeiros para

	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisões estratégicas. 	<p>para Conclusão de Projetos/Ações;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Retenção da Equipe Contábil; • Taxa de Erros em Operações Financeiras; • Número de Colaboradores Treinamentos; 	<p>monitorar o desempenho da equipe e registrar decisões estratégicas.</p>
Gerente de Departamento Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos humanos. • Contratações. • Treinamento. • Folha de pagamento. • Conformidade regulatória. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo Médio de Permanência dos Contratados; • NPS de Treinamentos; • Número de Colaboradores Treinados; • Tempo Médio para Preencher Vagas; • Taxa de Retenção de Funcionários; • Custo Médio de Recrutamento por Contratação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um sistema de gerenciamento de recursos humanos que rastreie o cumprimento regulatório, o tempo de contratação e a retenção de funcionários.

Autores: Autores

Com a implementação do acompanhamento desses indicadores, a Monreal poderá gerenciar seu desempenho e planejar suas estratégias com maior assertividade, o que possibilita a mesma a estar cada vez mais próxima de alcançar seus objetivos.

3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS

A política de Cargos e Salários desempenha um papel crucial na gestão de recursos humanos de qualquer organização, uma vez que influencia diretamente a motivação e satisfação dos colaboradores, bem como a capacidade da empresa de atrair e reter talentos. No entanto, no contexto da Monreal Serviços Contábeis, é importante observar que a empresa atualmente não dispõe de um plano formal de Cargos e Salários. Em vez disso, adota uma abordagem flexível, onde todos os novos colaboradores começam com um salário mínimo, e os aumentos salariais subsequentes são determinados de maneira subjetiva pelos proprietários, baseados em seu julgamento pessoal.

Essa abordagem, embora ofereça flexibilidade, pode acarretar desafios significativos. A falta de critérios e regras claras na determinação de salários pode resultar em falta de transparência e em uma distribuição desigual dos recursos, o que, apesar de atualmente não gerar problemas, pode levar a insatisfações e desigualdades entre os colaboradores. Além disso, pode não ser eficaz a longo prazo, uma vez que a recompensa por desempenho não é estruturada de maneira previsível e objetiva.

O ideal é realizar a implementação de um Plano de Cargos e Salários no escritório, desse modo é possível estabelecer uma estrutura justa e transparente para a remuneração dos colaboradores. Isso inclui a definição de critérios objetivos para a determinação de salários, levando em consideração a complexidade e responsabilidades de cada cargo, bem como a recompensa ao desempenho e desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Para desenvolver esse documento, foi elaborada a seguinte estrutura:

1. Classificação de Cargos Em Níveis: Será levado em consideração a complexidade das funções, as responsabilidades associadas e os requisitos de qualificação. Os cargos serão agrupados de acordo com características semelhantes. Ex.: Assistente Contábil I, Assistente Contábil II e Assistente Contábil III;
2. Faixas Salariais: Cada nível de cargo terá uma faixa salarial, composta por um salário mínimo e um salário máximo. A faixa salarial será baseada em dados de mercado e nas diretrizes da empresa;
3. Critérios de Progressão Salarial: Será baseada em critérios objetivos, como desempenho, tempo de serviço e desenvolvimento de habilidades. Os colaboradores terão a oportunidade de avançar na faixa salarial com base em avaliações de desempenho regulares.

4. Avaliação de Desempenho: Com um processo formal de avaliação de desempenho, conduzido regularmente, os resultados dessas avaliações influenciarão diretamente os aumentos salariais e as promoções.

Com essas informações também é possível criar um sistema de pontuação de cargos, uma matriz salarial, de modo que a definição dos valores de remuneração e aumentos salariais deixam de ser subjetivos e fiquem mais transparentes aos colaboradores, sendo proporcionais e equivalentes as pontuações nessas ferramentas..

O Plano de Cargos e Salários deve ser revisado periodicamente para garantir que continue a atender aos objetivos da organização. A revisão deve ser realizada anualmente para avaliar o desempenho e a eficácia do plano, fazendo ajustes conforme necessário.

Essa estrutura proposta permitirá à Monreal estabelecer uma política mais justa, transparente e alinhada com as melhores práticas do mercado. Ela também contribuirá para o desenvolvimento e retenção de talentos, fortalecendo a posição da empresa em seu setor.

3.4.3 PEOPLE ANALYTICS

A gestão de recursos humanos evoluiu consideravelmente nas últimas décadas, impulsionada por uma necessidade crescente de abordagens baseadas em dados para entender e otimizar o desempenho da força de trabalho. Neste contexto, o People Analytics, ou a análise de dados relacionados às pessoas dentro de uma organização, surgiu como uma disciplina crítica para ajudar as empresas a tomar decisões informadas sobre recrutamento, desenvolvimento, retenção e engajamento de seus colaboradores.

Como a Gupy aborda em seu site, no artigo “People Analytics: o que é, benefícios e como aplicar no RH”, essa ferramenta permite diversas descobertas sobre a empresa e amplia o entendimento do passado, presente e futuro do negócio. Sendo possível realizar cálculos como o do impacto comercial do orçamento com treinamento e desenvolvimento, prever o desempenho de funcionários ou até quais tendem a deixar a empresa.

A Monreal não faz acompanhamento de indicadores atualmente, porém é importante que a empresa adote uma cultura data-driven em sua gestão. Diversos KPIs são relevantes para a organização e por isso devem ser monitorados, entre eles incluem-se:

- Taxa de Rotatividade (Turnover Rate): Frequência com que os funcionários deixam a empresa. Uma alta taxa de rotatividade pode indicar desafios na retenção e satisfação dos funcionários.

- Índice de Satisfação dos Colaboradores: Está intrinsecamente ligada à produtividade e retenção. É fundamental medir essa satisfação por meio de pesquisas e feedbacks.
- Índice de Engajamento dos Colaboradores: Funcionários engajados tendem a ser mais produtivos e leais. Este índice ajuda a avaliar o grau de envolvimento dos funcionários.
- Índice de Desempenho por Cargo: Avaliar o desempenho dos colaboradores por cargo é crucial para identificar áreas que necessitam de melhorias e informar decisões de remuneração e promoção.
- Diversidade e Inclusão: Rastrear a diversidade da equipe e a inclusão é essencial para criar um ambiente de trabalho mais equitativo.
- Custo de Recrutamento e Treinamento: Medir o custo associado à contratação de novos funcionários e treinamento é vital para entender o impacto financeiro da rotatividade e desenvolvimento de talentos.

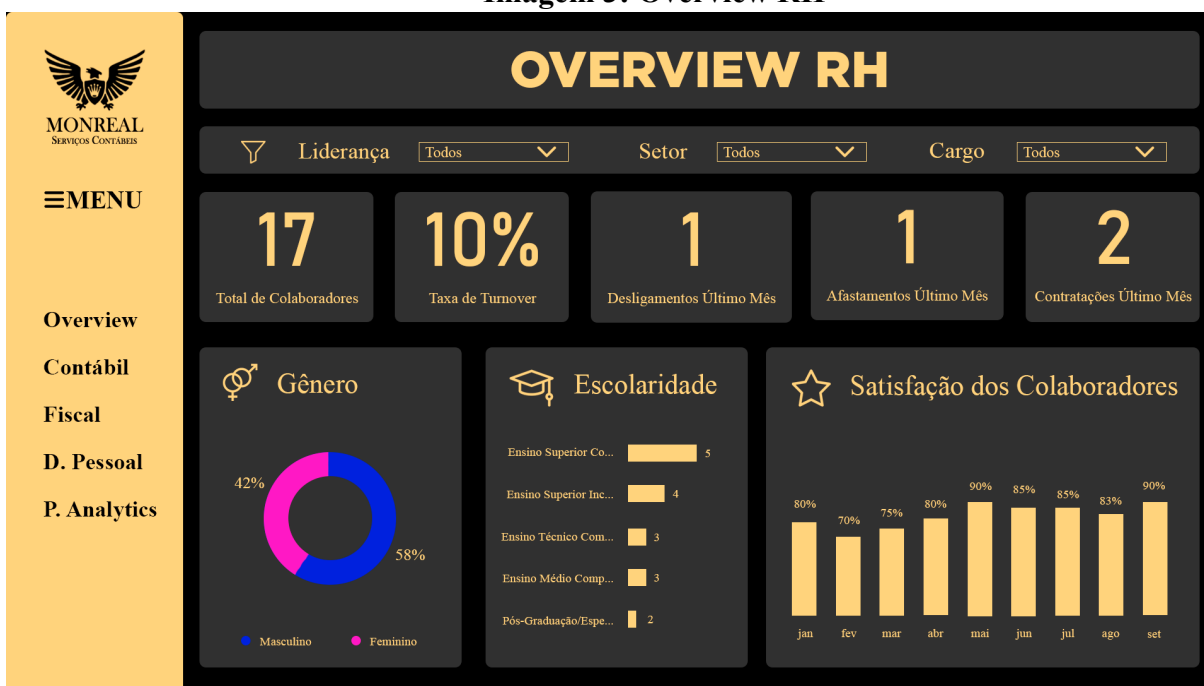
Além desses, muitos outros dados podem ser levantados e cruzados para gerar novos conhecimentos. Em seu artigo a Gupy apresenta que: “Você pode descobrir a conexão entre a escolaridade dos seus colaboradores e as promoções que eles recebem, o tempo de casa com o aumento de salário e o que mais for necessário.”

Para uma eficaz gestão de dados de People Analytics, a Monreal pode considerar a implementação de um sistema de Gestão de Recursos Humanos com recursos de análise de dados, ou a utilização de ferramentas de Business Intelligence (BI) para criar painéis de controle personalizados. A escolha da ferramenta deve ser baseada nas necessidades específicas da organização e no orçamento disponível.

Uma das plataformas mais utilizadas e recomendadas para dashboards é o Power BI da Microsoft, que possui diversos recursos e grande integração com outros softwares do Pacote Office, como informa Marcus Almeida em seu artigo “Power BI: o que é, para que serve, quem utiliza e um Guia para iniciar” publicado no site da Alura: “Essa ferramenta poderosa revolucionou e dominou o segmento de visualização de dados e construção de análises e relatórios. Hoje ela é uma das principais ferramentas do campo de estudo chamado Business Intelligence (BI).”

A figura abaixo (Imagem 2) apresenta o modelo de dashboard proposto utilizando essa ferramenta para fazer as representações visuais para apresentar os KPIs de forma clara e acessível. Gráficos de barras, gráficos de pizza e medidores são utilizados para transmitir as informações de maneira eficaz.

Imagem 3: Overview RH



Autores: Autores

Neste modelo dashboard é possível visualizar um resumo de algumas informações gerais na página inicial, como o número total de colaboradores, a taxa de turnover, total de desligamentos, afastamentos e contratações no último mês, distribuição por gênero, escolaridade e histórico de satisfação dos colaboradores ao longo do ano, com a possibilidade de filtrá-las pelo líder responsável, por setor ou por cargos na empresa. Além dessa tela há também o menu com outras opções de acesso, como relatórios específicos de cada setor e o de People Analytics, com vários insights mais complexos sobre a empresa.

3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

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

Os desligamentos, embora necessários em determinadas circunstâncias, podem ter um impacto significativo nas vidas dos colaboradores diretamente afetados. Em uma cidade onde a mão de obra qualificada é escassa, a decisão de desligar um funcionário não é tomada

levianamente pela Monreal. A empresa investe tempo e recursos em treinamento e adaptação, concedendo várias chances para os colaboradores demonstrarem seu potencial.

Quando o desligamento se torna inevitável, a Monreal realiza o processo de maneira ética e respeitosa, assegurando que os direitos dos colaboradores sejam plenamente respeitados. Isso ajuda a mitigar o impacto negativo nas vidas das pessoas, pois o indivíduo também sai com a certeza de que a empresa se esforçou para mantê-lo e acolhê-lo. Além disso, a empresa busca cuidar daqueles que permanecem na organização, proporcionando um ambiente de trabalho estável e solidário.

O impacto dos desligamentos vai além das esferas individuais. A empresa está ciente de sua responsabilidade social e procura minimizar o impacto na comunidade em que opera. Esse cuidado com os desligamentos contribui para manter uma imagem positiva da Monreal na sociedade local.

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

A ética desempenha um papel crucial nos processos de desligamento no escritório contábil. A empresa adota uma abordagem que prioriza o desligamento como a última alternativa, reservada a casos de graves divergências, seguindo um processo de treinamento e readaptação, sempre com o intuito de realinhar o colaborador com os valores e objetivos da organização.

Essa gestão também cumpre suas responsabilidades em todas as etapas do processo de desligamento. Isso inclui a comunicação transparente, o cumprimento rigoroso dos direitos trabalhistas e a busca por alternativas internas que possam evitar o desligamento definitivo.

A Monreal Serviços Contábeis também considera a possibilidade de uma atividade de reaproveitamento interno antes de tomar a decisão final de desligamento. As ações da empresa são guiadas pelo compromisso com a ética e a responsabilidade social, assegurando que os desligamentos sejam conduzidos de maneira justa, respeitosa e voltada para o bem-estar de todos os envolvidos.

Esse é um processo complexo que requer uma abordagem cautelosa, alinhando os interesses da empresa com o respeito pelos direitos e dignidade dos colaboradores. A Monreal abraça essa responsabilidade, mantendo um equilíbrio entre a eficiência operacional e a consideração pelas vidas e carreiras daqueles que contribuíram para o seu sucesso.

3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

- **Tópico 1:** A arte de influenciar pessoas

A arte de influenciar pessoas é uma habilidade essencial para a liderança. Isso requer responsabilidade, ética e respeito ao próximo. Um exemplo prático disso pode ser observado em um líder que busca inspirar sua equipe por meio do exemplo, demonstrando um alto padrão ético e respeito por todos os membros do grupo. Isso cria um ambiente em que os liderados são influenciados positivamente a seguir o mesmo caminho, promovendo uma cultura de respeito e ética no dia-a-dia da organização.

No mundo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), a liderança enfrenta desafios constantes. Um exemplo prático disso é um líder que é capaz de tomar decisões em um ambiente de incerteza, mantendo a calma e agindo de maneira estratégica para lidar com a complexidade. Esse líder também promove uma comunicação clara e eficaz, garantindo que sua equipe compreenda as mudanças e desafios que enfrentam. Essas ações diárias demonstram como a liderança é uma competência que pode ser aplicada em situações reais para navegar em um mundo em constante transformação.

A teoria do pipeline de liderança fornece um exemplo prático de como a liderança pode ser desenvolvida em fases. Um líder pode começar a liderar a si mesmo, tomando controle de seu próprio desenvolvimento e crescimento. À medida que progride, pode aprender a liderar outras pessoas, delegar tarefas e garantir que a equipe funcione de maneira eficaz. Isso se traduz em situações do dia-a-dia em que um líder aprende a confiar em sua equipe e permite que cada membro desempenhe um papel fundamental no sucesso da organização.

De modo geral, a liderança não se resume a teorias abstratas, mas sim a ações e comportamentos que podem ser aplicados no cotidiano. Esses exemplos práticos demonstram como a liderança é uma competência dinâmica e necessária para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

- **Tópico 2:** Líder de mim mesmo

Ser líder de si mesmo significa começar de dentro para fora, desejando liderar sua própria vida. Isso requer responder a perguntas essenciais, como o que gosta de fazer, por que faz o que faz, como reage aos desafios, quais são seus valores e suas potencialidades e fraquezas.

Um exemplo prático disso é quando um indivíduo, ao buscar liderar a si mesmo, procura entender sua inteligência emocional. Essa competência é fundamental para o sucesso profissional, uma vez que a instabilidade emocional de um líder pode afetar significativamente a equipe e o ambiente de trabalho.

Além disso, envolve tomar decisões independentes, olhar para si mesmo com autocrítica construtiva e adotar uma postura de protagonismo. O protagonismo implica assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional, comprometendo-se com metas e demonstrando autoconfiança.

Um exemplo prático de protagonismo é quando um indivíduo não apenas busca oportunidades de aprendizado fornecidas pela empresa, mas também toma a iniciativa de identificar suas próprias necessidades de desenvolvimento e busca conhecimento adicional por meio de recursos externos, como cursos online.

Outro aspecto relevante é a importância do auto feedback constante. A capacidade de se auto avaliar e reconhecer os pontos fortes e fracos, bem como identificar áreas de melhoria, é fundamental para o autodesenvolvimento. Isso permite a criação de um plano de desenvolvimento pessoal que vai além do estudo formal, abrangendo feedback de colegas, amigos e familiares.

Basicamente, liderar a si mesmo envolve autoconhecimento, inteligência emocional, protagonismo e autodesenvolvimento constante. A capacidade de ser a melhor versão de si mesmo é fundamental para o sucesso profissional e pessoal, e esse processo começa com a liderança de sua própria vida. É uma jornada desafiadora, mas recompensadora, que exige um compromisso constante com o crescimento pessoal.

- **Tópico 3: Líder de outras pessoas**

A liderança se baseia na confiança, tanto em si mesmo quanto em sua equipe. Isso é comparável a um capitão de um time de futebol confiando em seus jogadores para executar as jogadas com base em sua habilidade e treinamento. Quando um líder demonstra confiança em sua equipe, isso se reflete no desempenho geral e na moral do grupo.

A confiabilidade, tanto em si mesmo quanto em sua equipe, é conquistada por meio de ações e atitudes consistentes ao longo do tempo. Um exemplo prático disso seria um líder que

cumpra suas promessas e mantém a ética no ambiente de trabalho. Quando os membros da equipe podem confiar que seu líder seguirá suas palavras com ação, isso constrói confiança.

Outro ponto importante é o conceito de despertar a melhor versão nas outras pessoas. Isso envolve dar oportunidades e incentivar o desenvolvimento dos membros da equipe. Imagine um gerente que percebe o potencial de um funcionário e lhe oferece treinamento e responsabilidades adicionais. Essa ação não apenas beneficia o funcionário, mas também fortalece a equipe como um todo.

Além disso, o líder deve construir um propósito comum na equipe, ajudando os membros a entenderem como suas atividades individuais contribuem para objetivos maiores da organização. Um exemplo prático disso é um líder de uma organização sem fins lucrativos que mostra à equipe como o trabalho deles ajuda a melhorar a vida das pessoas necessitadas. Isso cria um senso de propósito e motivação em toda a equipe.

Equipes de alta performance são outro destaque deste tópico. Essas equipes são definidas pelo comprometimento, multidisciplinaridade e competência de seus membros. Um exemplo do cotidiano pode ser uma equipe de engenheiros que trabalham juntos em um projeto complexo. Cada membro traz suas habilidades únicas, e o líder cria um ambiente onde todos se sentem valorizados e trabalham juntos para atingir um objetivo comum.

Por fim, o tópico menciona que a liderança pode ocorrer de duas formas: liderança de pessoas, equipes e outros líderes, ou liderança de processos, sem envolver diretamente pessoas. Independentemente do caminho escolhido, a mensagem central é que para ser um grande líder, é necessário ser uma grande pessoa, com valores sólidos e capacidade de construir confiança, inspirar outros e criar um ambiente de trabalho produtivo e positivo. Imagine um líder de um departamento de TI que lidera processos de gerenciamento de projetos. Mesmo sem liderar diretamente pessoas, ele ainda precisa demonstrar confiança, habilidades de comunicação e um forte senso de propósito.

Logo, ser um líder eficaz envolve construir a confiança, dar oportunidades para o desenvolvimento das pessoas, construir um propósito comum, liderar equipes de alta performance e, acima de tudo, ser uma pessoa de valores fortes e integridade. Grandes líderes inspiram e motivam outros a atingir grandes resultados, e esses princípios podem ser aplicados em inúmeras situações do dia a dia.

- **Tópico 4: Conheça seu estilo**

Liderança é uma qualidade essencial em ambientes de trabalho e na vida em geral. A habilidade de liderar não se limita apenas a ocupar cargos de chefia, mas se estende a

influenciar e motivar pessoas a alcançar metas e objetivos comuns. Para se tornar um líder eficaz, é crucial compreender seu estilo de liderança e ser capaz de adaptá-lo de acordo com a situação e a equipe à sua disposição.

Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram a teoria da Liderança Situacional, que destaca a importância de ajustar o estilo de liderança de acordo com a maturidade da equipe e a natureza da tarefa a ser executada. Este modelo reconhece que não há um único estilo de liderança que funcione em todas as situações, mas sim diferentes abordagens a serem adotadas.

Para entender como essa teoria se aplica na prática, considere o seguinte cenário: um novo gerente é encarregado de liderar uma equipe diversificada em termos de experiência. Alguns membros da equipe são novatos, enquanto outros têm anos de experiência na função. Nessa situação, o líder precisa adotar uma abordagem de liderança situacional para obter o máximo desempenho da equipe.

Para os funcionários menos experientes, o líder assume um estilo mais direto e orientador. Isso significa fornecer instruções claras, treinamento constante e acompanhamento próximo. O exemplo prático é o líder "segurando a mão" dos novos membros da equipe, garantindo que eles aprendam as tarefas e os processos.

Para os membros da equipe com alguma experiência, mas ainda não totalmente autônoma, o líder adota um estilo híbrido, combinando direção e participação. Aqui, o líder compartilha seu conhecimento técnico e envolve a equipe nas decisões, incentivando o desenvolvimento de suas habilidades e promovendo a integração.

À medida que a equipe amadurece e se torna mais autônoma, o líder pode adotar um estilo mais participativo. Isso envolve incentivar todos os membros da equipe a contribuir com suas sugestões e decisões. A equipe ganha autonomia e responsabilidade, e o líder está lá para orientar e apoiar quando necessário.

Finalmente, em equipes altamente maduras e autônomas, um estilo de liderança liberal pode ser apropriado. Nesse cenário, o líder concede total liberdade à equipe para tomar decisões e gerenciar suas atividades. É como liderar uma startup em que todos são especialistas em suas áreas e não precisam de orientação constante.

Esses exemplos ilustram como a liderança situacional se adapta às necessidades específicas de diferentes equipes e situações. Um líder eficaz não é preso a um único estilo, mas tem a capacidade de identificar o que é necessário em cada circunstância e agir de acordo. Esta abordagem flexível é fundamental para liderar com sucesso em um mundo em constante mudança. Portanto, seja liderando uma equipe formalmente ou orientando colegas

de trabalho em tarefas cotidianas, a compreensão de seu estilo de liderança e a capacidade de adaptação são habilidades valiosas em qualquer carreira.

3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Como atividade prática, foi desenvolvido uma mensagem para redes sociais, contendo 6 imagens que se dividem em: capa (Imagem 4); 4 páginas explicando sobre os tipos de liderança (Imagens 5, 6, 7 e 8) e uma arte de conclusão do tema (Imagem 9). Esse material tem o objetivo de informar os seguidores sobre os vários papéis de líder, mostrando que estão em todos os lugares e contexto e foi disponibilizado nas listas de transmissão da Monreal.

O seguinte texto acompanha a mensagem: “Descubra o Líder em Você!”

A liderança está em todo lugar, desde o ambiente de trabalho até a vida em família. Mas você já se perguntou que tipo de líder melhor se encaixa no seu perfil? Este carrossel vai te ajudar a explorar diferentes estilos de liderança e como eles podem afetar seus relacionamentos e autoconfiança. 👤

🚀 Abra as imagens e embarque nessa jornada de autodescoberta. 🚀”

Imagem 4: Capa da Mensagem



Autores: Autores

Imagem 5: Primeiro Tipo de Liderança

MONREAL
SERVIÇOS CONSULTAS

Um bom líder é aquele que **inspira.**

- Inspirou milhões com seu discurso "I Have a Dream."

- Nos motivam a ser a melhor versão de nós mesmos.

+

+

+

+

+

LÍDER INSPIRADOR
MARTIN LUTHER KING JR.

Autores: Autores

Imagem 6: Segundo Tipo de Liderança

MONREAL
SERVIÇOS CONSULTAS

Guiam seus liderados para o sucesso!

+

+

+

+

+

LÍDER COACH
TREINADORES

Eles identificam pontos fortes e ajudam a **desenvolver habilidades**, criando vencedores.

•

•

•

•

•

Autores: Autores

Imagem 7: Terceiro Tipo de Liderança

MONREAL
Serviço Consultivo

LÍDER COMUNICADOR

OPRAH WINFREY

+

+

+

+

+

Eles cativam audiências, transmitindo mensagens poderosas e **inspiradoras**.

Comunicadores habilidosos.

Autores: Autores

Imagem 8: Quarto Tipo de Liderança

MONREAL
Serviço Consultivo

Colocam as **necessidades** dos outros antes das suas.

LÍDER SERVIDOR

FIGURAS MATERNAS E PATERNAS

Eles ajudam, apoiam e inspiram, construindo **relacionamentos** sólidos e verdadeiros.

+

+

+

+

+

Autores: Autores

Imagem 9: Conclusão do Tema

MONREAL
Nacional Contábil

+++++

RESU MINDO...

**LIDERANÇA É
MULTIFACETADA,**

Cada estilo tem seu impacto. Ao entender esses estilos, você pode aprimorar sua **autoconfiança** e construir relacionamentos mais significativos.

Autores: Autores

4 CONCLUSÃO

Considerando as análises realizadas na empresa, chega-se ao diagnóstico que a Monreal Serviços Contábeis, apesar de não possuir alguns processos de Recursos Humanos estruturados, atualmente isso não representa problemas graves, porém mostra uma grande oportunidade de crescimento e desenvolvimento para a empresa.

Entende-se que a empresa precisa desenvolver seus processos e ferramentas de Recursos Humanos para ter vantagem competitiva no mercado, outrossim é adotar a coleta de dados para uso de People Analytics, para que assim possa se manter atualizada com as necessidades e as tendências da organização.

Baseado nesse diagnóstico e nos detalhes analisados, os proprietários podem tomar decisões estratégicas sobre seu negócio no contexto atual, analisar seu histórico e projetar seu futuro, visto que análises como esta apresentam informações cruciais para tomada de decisão, desenvolvimento da empresa e da imagem que a mesma possui na sociedade.

REFERÊNCIAS

DIAS, Mariana. **People Analytics: o que é, benefícios e como aplicar no RH**. Gupy, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/people-analytics#7-incremente-os-recursos-de-analise-de-dados-da-sua-equipe>. Acesso em: 03 out 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard 4º ed. Rio de Janeiro**: Campus, 1997. 344p.

ROMEIRO, M. C., & AMORIM, M. C. S. (2010). **Avaliação de desempenho: uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas**. Revista de Administração da UNIMEP, 8(2), 1-23.

SOARES, D. H. P., & LASSANCE, M. C. (2011). **Life design: uma proposta de orientação profissional para o século XXI**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 12(2), 189-200.

ANEXOS

Anexo A- Contrato de Avaliação de Desempenho - Frente

CONTRATO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ASSISTENTE DE CONTABILIDADE	
<p>Este contrato de avaliação de desempenho é celebrado entre a Monreal Serviços Contábeis LTDA e o colaborador no cargo de Assistente de Contabilidade. Este documento estabelece as diretrizes para avaliar o desempenho do colaborador no exercício de suas funções.</p>	
1. Identificação do Colaborador:	
- Nome do Colaborador:	
- Cargo:	Assistente de Contabilidade
- Data de Admissão:	
2. Descrição das Funções:	
<ul style="list-style-type: none"> - Executar tarefas diárias de contabilidade, incluindo o lançamento de documentos, conciliação de contas, e preparação de relatórios financeiros e fiscais. - Demonstrar um conhecimento sólido em legislação tributária e habilidades em software contábil. - Mostrar atenção aos detalhes e cumprir prazos rigorosamente. 	
3. Avaliação de Desempenho:	
<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do trabalho. - Cumprimento de prazos. - Conhecimento em legislação tributária. - Competência no uso de software contábil. - Atendimento às normas e procedimentos da empresa. 	

Autores: Autores

Anexo B- Contrato de Avaliação de Desempenho - Verso

4. Desenvolvimento de Carreira:
O Assistente de Contabilidade terá a oportunidade de progredir para cargos de supervisão, como Supervisor Contábil, mediante o ganho de experiência e desenvolvimento contínuo de habilidades.
5. Avaliação e Feedback:
A avaliação de desempenho será realizada periodicamente, com base nos critérios mencionados no item 3. O colaborador receberá feedback regular sobre seu desempenho e terá a oportunidade de discutir áreas de melhoria e desenvolvimento de carreira.
6. Assinaturas:
Este contrato de avaliação de desempenho é celebrado em conformidade com os termos e expectativas estabelecidos entre a Monreal Serviços Contábeis LTDA e o Assistente de Contabilidade. As partes concordam em cumprir e revisar este contrato conforme necessário.
Data:

Colaborador

Superior

Este contrato entra em vigor a partir da data de assinatura e permanecerá em vigor até que seja revisado e atualizado de acordo com as necessidades da empresa e do colaborador.

Autores: Autores