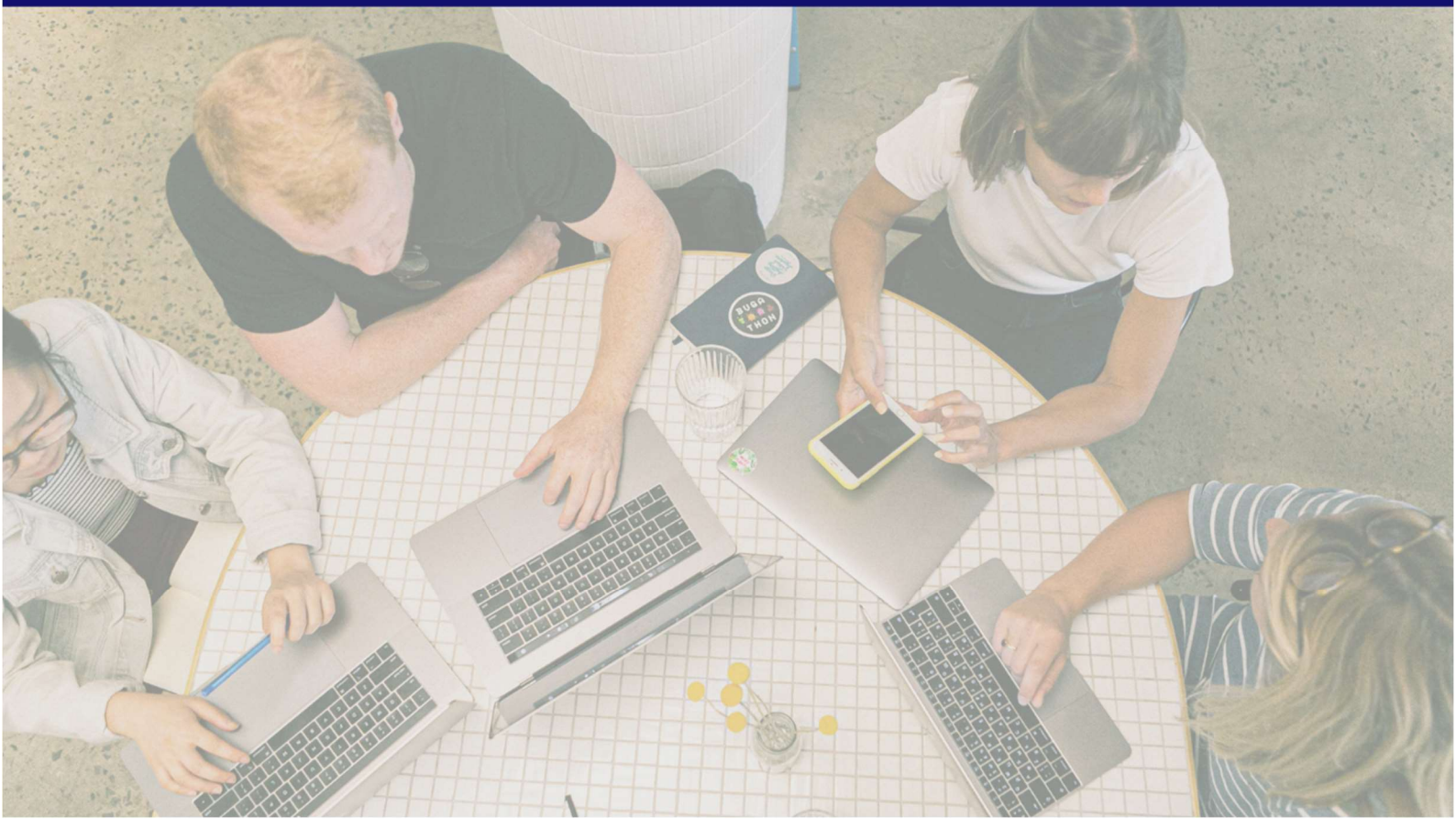




2023

# PROJETO INTEGRADO



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

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS  
**ORFEU CAFÉS ESPECIAIS**

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**  
**ORFEU CAFÉS ESPECIAIS**

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<sup>ª</sup>. Renata Elizabeth de Alencar Marcondes

Estudantes:

Bruno Eduardo Diniz, RA:21001266

Carlos Eduardo Bibiano, RA:20000740

Ivan de Souza Queiroz, RA:22000074

Rodrigo Rissi, RA:21001606

Savio Pavanni Bassi, RA:21000932

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	8
3.1.4	DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS	9
3.2.	GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA	11
3.2.1	CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	11
3.2.2.	ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.	12
3.2.3.	FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.	12
3.2.4.	GESTÃO DE CARREIRA - PLANO DE CARREIRA E LIFE DESIGN.	13
3.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	14
3.3.1	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA	15
3.3.2	COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES	16
3.3.3	ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO	17
3.3.4	O PLANO DE TREINAMENTO	17
3.4.	TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	18
3.4.1	INDICADORES DE DESEMPENHO	18
3.4.2	CARGOS E SALÁRIOS	19
3.4.3	PEOPLE ANALYTICS	20
3.5	DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.	22
3.5.1.	O IMPACTO DOS DESLIGAMENTOS NA VIDA PESSOAL, ORGANIZAÇÃO E SOCIAL.	23
3.5.2.	ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.	23
3.6	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	24
3.6.1	LIDERANDO NA ATUALIDADE	24
3.6.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	24
4	CONCLUSÃO	26
	REFERÊNCIAS	26

# 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto é avaliar de forma analítica e estruturada o andamento das bases de recursos humanos da empresa Orfeu Cafés Especiais, bem como as estratégias que utilizam para selecionar e reter talentos em sua organização.

Proporcionar uma estrutura à empresa em relação de alocação de funcionários em seus devidos cargos e de certa forma para retenção de talentos, assim estabelecendo uma demanda atualizada para os fins de inovação, evolução e desenvolvimento.

Com os dados obtidos será possível traçar uma estratégia para seleção dos melhores talentos, o que permitirá à empresa ter um crescimento sustentável e com bom clima organizacional. Permitindo uma alta competitividade no mercado e bom desempenho tanto na parte de produção quanto na parte financeira.

Ter essa visão detalhada permite que a gestão da Orfeu veja o que funciona ou não em sua empresa, para conseguir manter seu quadro sadio de colaboradores, colocando a pessoa certa na função correta, evitando desgastes físicos e mentais e conseqüentemente diminuindo o número de possíveis ações trabalhistas ou um alto índice de Turnover.

Descrições breves, mas bem objetivas, assim sem a complicação de leitores assim a maior clareza em nossos objetivos do projeto, sem muita locução de palavras e sim mostrar o nosso entendimento de forma breve e fixa.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Café Orfeu Especiais surgiu no mercado em 2005, na fazenda Sertãozinho em Botelhos, sendo uma das grandes produtoras de grãos da região do sul de Minas, atualmente ativa no CNPJ 07.187.796/0001-82. Seus produtos são conhecidos pela alta qualidade e por proporcionar alta satisfação aos seus clientes.

No cultivo e manuseio do café a empresa utiliza de altas tecnologias para completar seu ciclo de produção e garantir o frescor no momento da utilização do produto pelo cliente. Uma das formas de garantir isso são seus equipamentos de climatização que garantem maior qualidade final durante o processo de torrefação, embalagem e expedição.

A empresa tem como principal valor realizar todas suas atividades com “Paixão”, para que todos que se envolvam com a marca tenham uma excelente experiência. Como eles mesmo citam em seu site:

Fazer com paixão. Para você se apaixonar. Alcançar a excelência em tudo o que fazemos — “a busca pelo grão perfeito”. Garantir qualidade superior não apenas no produto, mas em todo o processo de produção, incluindo qualidade de vida para quem trabalha na fazenda. Acreditar na sofisticação que está na simplicidade, na naturalidade e na autenticidade. (CAFÉ ORFEU, 2023)

A Orfeu, é destaque no mercado internacional, ganhando o prêmio de café brasileiro Categoria Especial, carregando importantes títulos do Cup of Excellence, Coffee of the Year na feira Internacional de Café, Late Harvest Competition na Suíça obtendo as certificações como Rainforest, Orgânico JAS e BR, e assim fazendo com o que o café seja mais valorizado mundialmente.

Trabalhando no mercado de produção e comercialização de cafés considerados “especiais”, assim possuindo características únicas e distintas de sabor, aroma e qualidade.

Um processo harmonioso que começa com um cuidadoso cultivo, passando por uma criteriosa seleção natural de grãos. Plantado, colhido, torrado, embalado dentro de nossas próprias fazendas, os cafés de Orfeu mantêm suas características originais até o momento de ser degustado.

Além dos processos de produção, temos as variedades em produtos e serviços disponibilizados aos nossos clientes e principais fornecedores. Diversidade entre mercadológicos, trazendo assim Cápsulas para Nespresso e Dolce Gusto, Sachês, Drip Coffee, Torrado e Moído, Torrado em Grão e também os cafés intensos, orgânicos, clássicos, Edições Limitadas, bourbon amarelo, microlotes, etc.

### **3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

O projeto apresenta a estrutura de cargos da empresa Orfeu, além de avaliar cada ponto da estrutura organizacional identificando pontos fortes e de melhorias, muito do foco está na parte do treinamento e desenvolvimento de cada colaborador.

Uma das visões importantes para manter a empresa competitiva no mercado é a capacidade de manter e reter talentos, conforme descrição do site GUPY, “Retenção de talentos é uma estratégia de gestão de pessoas, utilizada para criar planos de ação, melhoria no clima corporativo e no mento de benefícios a fim de que os melhores talentos permaneçam na organização”.

Neste contexto, uma das análises é qual estratégia a empresa tem para reter seus principais talentos e propor pontos de melhoria. Caso exista uma alta rotatividade, descrever, quais impactos isso causa no processo e na sociedade em geral.

#### **3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Com o objetivo de crescimento e excelência nos resultados da organização, visamos gerar um processo alinhado à cultura da empresa, iniciando pelo processo de recrutamento e seleção.

Para isso precisamos utilizar anúncios de vagas que sejam atraentes, assim como criar uma marca positiva da empresa, o que vai ajudar a diferenciar a empresa das concorrentes, atraindo candidatos de qualidade.

Utilizando essas ferramentas conseguimos fazer um funil, facilitando o processo de seleção, conseguindo selecionar candidatos que estejam alinhados ao perfil da vaga e com valores compatíveis aos valores da empresa, visto que colaboradores que têm valores compatíveis aos da organização, são profissionais mais engajados e motivados.

Com isso, conseguimos reter esses talentos, usando também da comunicação aberta, fazendo com que o colaborador se sinta ouvido, valorizado e crie o sentimento de pertencimento à organização.

Além disso, adotando essas práticas conseguimos também reduzir o turnover, que é um fator muito impactante no desenvolvimento e crescimento das organizações.

Garantir que os candidatos selecionados possuam as habilidades e qualificações necessárias para a vaga estabelecida, estabelecendo profissionais cujo os valores e metas estejam alinhados com a cultura e missão da organização. Obter engajamentos e ingressar os colaboradores na empresa, fortalecendo o grupo com candidatos de somatória.

Dentro do processo de retenção de talentos é de extrema importância seguir alguns processos e etapas como (Planejamento, divulgação de vagas, triagem de currículos). O que faz com que uma empresa seja atraente para os candidatos talentosos? Trazer qualidade de vida aos colaboradores, entregar-lhe um propósito de vida, plano de carreira tanto interna e externa e benefícios. Esses são alguns dos principais objetivos dos candidatos: ter a procura de empresas com culturas e trajetórias.

No ciclo de contratação e em processos de teste e experiências é muito importante as organizações procurarem um tempo de verificar e validar o funcionamento de ter indicadores, assim tendo a existência de dentro da empresa uma guia de mão dupla, receber valor e entregar valores, nunca acabando o ciclo de retenção de talentos.

### **3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS**

Desenvolvimento dentro dos colaboradores em busca de uma autonomia e engajamento é algo de extrema importância nos dias de hoje, a maioria das organizações buscam profissionais que geram resultados e que sejam inovadores. Pensamento em otimizar a qualidade e agilidade das atividades propostas, assim como capacidade de liderança e principalmente o trabalho em equipe.

Gestor que atinge na atividade operacional, pode atrapalhar em sua parte de liderar, assim existindo o questionamento de como convencer os colaboradores, e atingir os caminhos fundamentais.

Para atingir as metas elaboradas e os caminhos propostos pelas empresas e organizações, é de fato que cada colaborador tenha um engajamento de início e assim colocando ele em próprio destaque. Incentivo dos líderes aos seus liderados é algo que as organizações buscam hoje em dia para manter a autonomia dos seus colaboradores, assim examinando o



mercado de trabalho colocamos algumas propostas já visadas hoje em dia em entrevistas de empregos, concentrando o foco de candidatos e tendo assim uma maior retenção de talentos.

Desenvolva as habilidades certas para os trabalhos estipulados pela empresa, assim separando em colunas ou etapas (Competências pessoais, Liderança, Cursos de produtividade, Competências comerciais, Gestão e trabalho em equipe, Saúde, bem-estar e segurança), auxiliando melhor os seus colaboradores e ampliando uma visão melhor em relação a ação de talentos, abordando os temas para a justificativa melhor e aplicação dentro os valores e atividades dentro da empresa.

Descobrir os poderes pessoais de cada colaborador ou candidato e desenvolver habilidades para se tornar melhor no trabalho e viver cada vez mais satisfeito, trazendo aprendizado de delegar tarefas e delegar a si mesmo, inspirado por um melhor mentor para seus liderados. Concentração de ajudar os colaboradores a realizarem mais em menos tempo, assim neutralizando os gargalos, promovendo o treinamento gerenciais e de trabalho em equipe, colocando uma única melhor solução possível.

### **3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS**

Atrair e agregar talentos é um dos grandes desafios de uma empresa que tem como objetivo destacar-se com o melhor resultado no mercado.

Ao implementar essas práticas, a empresa possibilita seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado, pois estará mais bem preparada para enfrentar os desafios com uma equipe altamente focada e competente. Construir uma equipe talentosa e comprometida que contribuirá significativamente para o crescimento e sucesso da empresa é o objetivo nesta análise.

Para alcançar esse objetivo, necessitamos desenvolver um processo de Recrutamento e Seleção de talentos focados em perfis, e algumas estratégias podem ser adotadas como:

- **Análise de Competências:** Realizar uma análise detalhada das competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar cada função com excelência. Isso envolve identificar as habilidades específicas, conhecimentos, experiências, valores e traços comportamentais que são fundamentais para o sucesso na posição.

- **Mapeamento de Habilidades:** Auxiliar a empresa a descrever de forma clara as habilidades técnicas e soft skills necessárias para cada cargo. Isso pode incluir habilidades técnicas específicas, como conhecimento em determinadas ferramentas ou tecnologias, e competências comportamentais, como habilidades de liderança, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, entre outras.

- Níveis de Experiência: Determinar os níveis de experiência e conhecimento adequados para cada função. Isso pode incluir requisitos mínimos de anos de experiência em determinada área ou um nível específico de formação acadêmica.

### **3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS**

Na atualidade no dia de hoje é de visível importância uma empresa (organização), estabelecer, obter uma cultura organizacional, assim com o intuito de valorizar e demonstrar aos seus colaboradores, seus principais tipos e espaços, uma maneira de aplicar isso no seu dia a dia.

Um processo que exige na cultura organizacional, gerar um clima e demonstrar para seus colaboradores os seus valores internos e externos, tanto na vida profissional e pessoal, trazendo mais liberdade aos seus colaboradores, líderes e equipes.

Dentro das etapas de cultura organizacional existe uma que é o pilar principal de se visualizar que se chama a confiança. E dentro dessa confiança nas organizações estipuladas em determinadas áreas, por ser um processo de confiança, mas algo relativo, ou seja, que pode ser mudado, alterado e em constante evolução. A relatividade é presente pois se excede a confiança por volta de determinadas áreas que é baseada em quatro pilares chaves: (Competência, comprometimento, credibilidade e sinceridade). O motivo é claro, pois entre colaboradores e suas organizações é notório motivo de delegação e confiança em determinadas áreas.

Em dias atuais é de perceber que as organizações têm a tendência de descartar as culturas mais engessadas, antigas e ultrapassadas. Por motivos de melhorar comunicação entre seus colaboradores, trabalhos em equipe e ligações entre seus líderes. Com mais dados e estudos elaborados, percebe-se que dentro das culturas organizacionais, cada empresa se identifica de alguma forma, mais atrativa e ligamentos fortes em determinadas áreas e capacidades de trabalho. Entre elas é de perceber que as principais culturas são: (Pessoas, resultados, poder, inovação, tarefa e holística). Para a elaboração de cultura a empresa Cafés Orfeu se identifica mais com a de tarefas, que ocorre o foco nas tarefas, ou melhor, nos projetos elaborados.

Logo a responsabilidade será o processo de liberdade maior naqueles colaboradores encarregados por cada projeto, que pode ser muito conhecido em trabalho em equipe e criatividade.

### **3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS**

Para falarmos das necessidades da Orfeu é importante ressaltar 2 tópicos onde a demanda da empresa tem seu destaque, sendo eles, Sustentabilidade e Qualidade.

Começando pela Sustentabilidade que é uma preocupação crescente para os consumidores e a sociedade em geral, a Orfeu se mantém esforçada para que suas práticas sejam ambientalmente responsáveis e socialmente justas.

Sobre a qualidade, sabemos que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação a qualidade do café que consomem, e a Orfeu se garante nessa área pois sua cada etapa do seu produto é feita com dedicação e esforço, visando sempre a melhor qualidade a ser entregue para seus clientes, sabendo que grande parte dos clientes são compradores fiéis da empresa pois gostam, admiram e sabem que este café não é como qualquer um do mercado e sim é produzido pensando em cada um de seus consumidores.

Em relação a demandas futuras podemos citar mais dois tópicos também, sendo eles Tecnologia e Marketing.

Falando sobre tecnologia, sabemos que isto vem sendo algo que está transformando a indústria do café, desde a colheita até a torrefação e distribuição, atualmente a Orfeu se mantém no mercado com uma tecnologia interna boa, porém com a atual evolução os líderes da empresa sabem que é necessário estar sempre atualizando seus equipamentos e fornecendo cursos atuais para seus funcionários, podendo assim se manter no mercado independente da dificuldade.

Agora sobre o Marketing, a empresa cresceu como uma empresa familiar e da região, não visando assim grande expansão, porém atualmente a Orfeu conta com uma distribuição de seus produtos para o Brasil inteiro, ou seja, como foi citado em relação a evolução da tecnologia, o marketing entra no mesmo caminho. Sabemos que a proposta do marketing tem que atingir cada cliente seja ele qual for, e isso é um desafio que a equipe enfrente já que sua distribuição afeta diferentes estados, logo diferentes culturas e clientes, a empresa luta para que sua campanha seja eficaz para cada um de seus clientes, criando assim consumidores fiéis ao seu produto.

A Orfeu entende que antes de dar início a um programa de mentorias é necessário definir o propósito e objetivos, isso porque os principais ideais desse programa seria aumentar a retenção de funcionários e preencher lacunas de habilidades, sendo assim cada funcionário da empresa está apto a mentoria. No geral a mentoria seria utilizada para aprimorar as habilidades dos funcionários e desenvolver novas, como por exemplo, um funcionário que se destaca na

sua atual função com o treinamento correto pode se tornar o líder daquele setor e como sabemos a função de um líder está muito mais além do que simplesmente dar ordens, e é aí que o programa de treinamentos entra, forjando pessoas que são capazes de entender as necessidades e dificuldades de seus colegas de trabalho e ser capaz de orientá-los para o caminho correto, enfrentando os desafios juntos, tomando as decisões fáceis e difíceis, inspirando e motivando e mantendo sempre os objetivos e visões sempre claros e assertivos. Entendemos que atuar como líder sempre vai ser necessário algumas observações, pois o mercado muda, as pessoas mudam e este cargo precisa se manter sempre bem desenvolvido, tendo assim os melhores treinamentos e mentorias possíveis.

### **3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA**

As práticas atuais dentro das empresas e modos de negócios hoje em dia, podem se elevar de acordo com as mudanças de mercados que estamos sofrendo. Avaliação de desempenho entre os colaboradores é algo esperado, para manter o foco e realizar visões diretas e indiretas entre os colaboradores, líderes e cargos superiores, assim facilitando as tomadas de decisões futuras. Em termos de considerações gerais existe a linha de produção, como se pode começar o início de cada empresa pensando justamente na matéria prima, mão de obra, financeiro, fundo de resgate, comercial e pessoas. Sistemas de GP e sub sistemas são elevados às estruturas de cargos, como de fato nos dias de hoje não é mais usado os termos de cargos e sim o seu espaço ocupacional. Separação de grupos e assim distribuídos por setores gerais, seguindo por treinamento e desenvolvimento estimulando a evolução de empregabilidade tanto interna e externa de cada colaborador. Desligamento também é existente na parte de advertir e mandar embora o seu colaborador.

Retenção de talentos segue os termos de bem estar psicológico que é muito importante para as pessoas fazerem parte da sua organização. Os principais motivos de um colaborador se desligar das empresas hoje em dia segue a linha de dinheiro, clima tóxico e desenvolvimento. Atitudes que devem ser tomadas para a melhoria no ambiente de trabalho e o convívio de seus colaboradores e contribuições são: Autonomia, aceitação de si mesmo, mudar o ambiente, propósito e sentimentos, reações não tóxicas e desenvolvimento pessoal.

Em termos de gerenciamento, líder e administrador é necessário ter o conhecimento de que nos dias de hoje é preciso ter o entendimento dos funcionários e processo. Apresentar resultados, metas, produção, mas também ter bons modos de resultado em humanas e bom

relacionamento com pessoas. Assim o mais importante é ter o respeito e confiança dos colaboradores, tendo assim um retorno em vista para a melhoria da produção e engajamento.

### **3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.**

Na empresa Orfeu o modelo que eles realizam a avaliação dos resultados e metas é por meio de relatórios de acompanhamento de cada área da empresa. Onde avaliam no geral como estão indo os resultados e quase estejam abaixo do esperado, criam um plano de ação para resolver.

Neste cenário, cada área monta uma apresentação com os resultados obtidos no mês, comparando com os dados dos meses anteriores e do último ano. Isto sempre é transmitido ao colaborador na integração.

Podemos identificar como ponto de melhoria para empresa, que ela inicie um modelo de avaliar cada colaborador de forma individualista, e que consiga dar um Feedback personalizado com os pontos fortes e de melhorias. O que acontece é que como só avaliam de forma geral, acabam por não ser justo com todos, onde alguns desempenhos papel melhor e não consegue identificar a tempo colaboradores baixo desempenho. Além disso, os líderes não têm nenhuma orientação para realizar este processo, sendo interessante algum curso específico para isso.

### **3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.**

Nossa proposta para empresa, seria a implementação de um sistema de metas e resultados, onde além de descrito junto aos documentos admissionais, a empresa tivesse documentos ou algum sistema para que a equipe acompanhe a evolução individual.

Neste modelo devem constar as seguintes perguntas, podendo ser reajustadas de acordo com a área aplicada. Neste exemplo, pensamos na parte de Recursos Humanos:

- Números de colaboradores atendidos no período
- Atividades entregues dentro do prazo
- Atividades em atraso
- Ideias ou novos projetos iniciados

Com este modelo seria possível mensurar tanto a evolução de cada colaborador, como cada um do grupo participa da entrega dos resultados finais. Este processo deve ser feito pelo gestor, uma vez por mês, assim conseguindo dar Feedbacks de evolução ou regressão individual

### **3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.**

Os feedbacks são muito importantes nas instituições e conglomerados de mercados de ações, principalmente em organizações que possuem o contato interno e externo de seus funcionários, colaboradores e terceiros. Em termos de lideranças e gerenciamentos, os feedbacks, devolutivas ou uma troca de ideias e argumentos que possam estimular os colaboradores e indicar pontos tanto negativos e positivos para os líderes, assim facilitando a comunicação entre todos e estabelecendo as normas e padrões, que de certa forma ter uma estratégia e decisões futuras em prol de melhoria de todos.

A comunicação eficaz e não violenta é fundamental para estabelecer relacionamentos saudáveis e resolver conflitos de maneira construtiva. Observação dos líderes descreve objetivos, comportamentos ou ações específicas que podem ser aplicadas em suas organizações, dividir opiniões e se permitir de ter dicas e devolutivas de terceiros, colaboradores e funcionários.

Ao longo de pesquisas e dados a serem elaborados em relação aos comportamentos vistos tanto na empresa quanto em outras organizações. Pode-se visualizar os principais pontos que as empresas devem abordar em seus feedbacks como: Sentimentos, necessidades, pedidos, escuta ativa, evitar acusações e críticas, seja construtivo e não destrutivo, avalie momentos certos, pratique empatia e por fim ter acompanhamentos.

Pensando nesses quesitos de elaboração e maneiras para serem aplicadas dentro da Orfeu, o método de treinamento e desenvolvimentos ou até mesmo consultorias de organizações terceirizadas, para ampliar a visão de todos os líderes, encarregados e gerentes responsáveis pelos setores.

O desenvolvimento deve seguir uma hierarquia ou uma árvore genealógica de cargos dentro da empresa, proporcionando aos cargos de confiança e de maior responsabilidade um desenvolvimento maior em comunicação e poder reter, impulsionar aos seus colaboradores uma maior praticidade de retorno de informações, críticas, dicas, valores. Conhecimento seguindo essa linha pode ajudar os líderes e gestores a poder aplicar melhor os seus feedbacks dentro da empresa e meios de comunicação ajudando no processo de automatização.

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

Na Orfeu, não existe um plano de Carreira estruturado e documentado, os profissionais em sua maioria crescem de forma horizontal ou acabam por buscar novas oportunidades em outras empresas.

Para que consigam manter sua retenção de talentos, uma das ideias é a implementação de uma estrutura de cargos e salários clara com o colaborador, além de poder ser homologado em sindicato.

Nossa ideia consiste em fazer um plano de carreira em Y, onde os colaboradores continuam em um desenvolvimento linear e depois adquirem direito a ir para dois cargos distintos. Em cada nível o colaborador poderá ficar no máximo dois anos, até ser promovido. Sendo sempre alinhado com a função que o colaborador foi contratado e com o seu desenvolvimento com a área e interesse de mudanças.

Por exemplo de um Analista Fiscal:

Analista Fiscal Jr. > Analista Fiscal Pl. > Analista Fiscal Sênior / Analista de Controladoria

Deve ser divulgado com toda equipe, e apresentado no momento da integração dos candidatos, além de estar disponível no setor de recursos humanos. Para que a pessoa seja realmente avaliada e tenha um crescimento dentro do plano de carreira, são considerados:

- Um organograma para mudanças
- Quais os interesses pessoais e profissionais
- Os pontos positivos do colaborador
- Um plano de metas a serem atingidas

Com este modelo os colaboradores terão uma visão clara de onde estão e para onde estão indo, além de ter mais uma possibilidade das funções que já exercem atualmente. Assim, possivelmente diminuindo a rotatividade e aumentando a motivação da equipe.

### **3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Em relação a cultura da empresa podemos citar alguns fatores que nos ajudaram a chegar em nossas respostas, como por exemplo a paixão pelo café, foi possível entender que a empresa foi fundada pois os donos sempre tiveram uma profunda paixão pela bebida sendo assim o amor pelo café até hoje leva os funcionários da empresa a buscar pela excelência em todas as etapas do processo de produção, desde o cultivo e colheita até a torrefação.

Outro ponto que podemos citar é a sustentabilidade dentro da empresa, já que a própria abraça práticas agrícolas ecológicas, apoiando agricultores locais e mantendo o comércio justo e ações para reduzir os impactos ambientais.

O próximo ponto é algo que conforme estudamos deixou de ser o básico e passou a ser fundamental, mas acreditamos que este ponto na empresa se destaca quando falamos de cultura empresarial, que seria o atendimento ao cliente, já que a empresa visa a satisfação do cliente sempre como uma prioridade visando o atendimento ao próprio de melhor qualidade possível, gerando assim um relacionamento duradouro com todos os clientes.

Por último acreditamos que é válido citar o orgulho em sua marca, já que a empresa tem uma tradição que vem de gerações, sendo valorizada e celebrada em sua cultura organizacional.

O modelo traçado a seguir segue os níveis relacionados ao pipeline desenvolvido dentro da empresa.

**Nível 1:** Equipe de produção de café, neste nível estão listados os trabalhadores de colheita, auxiliar de torrefação e barista iniciante. A competência para exercer estas funções está relacionada à capacidade de extrair os grãos de forma adequada sem prejudicar o plantio e garantindo a saúde e segurança.

**Nível 2:** Operações e Produção são os líderes de colheita, assistente de torrefação e barista avançado. Além de possuírem a habilidade de extrair o grão, aqui é necessário um desenvolvimento técnico e treinamentos de trabalho em equipe.

**Nível 3:** Supervisão e Coordenação, este é o nível encarregado pela organização e gestão do trabalho em geral, enquadrando-se os supervisores de colheita e supervisor de torrefação. Para exercer estes cargos é necessário curso superior na área de atuação

**Nível 4:** Gerentes, sendo separados em gerente de fazenda de café, de produção e de torrefação. Além da formação superior é obrigatório cursos de segurança de trabalho, boas práticas na produção e gestão de conflitos.

**Nível 5:** Neste nível entra a parte dos diretores, sendo produção de café, qualidade e marketing. Neste nível é necessário o requisito da função de nível 4 e uma pós graduação na área.

**Nível 6:** O último nível é composto pela liderança executiva, CEO da empresa, neste nível a competência é MBA em negócios, Inglês Avançado e desejável formação em psicologia organizacional.

Cada nível reflete um aumento nas responsabilidades, habilidades e conhecimentos necessários seguindo assim o modelo do pipeline.



### 3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA

O sistema de liderança na Orfeu consiste em os Diretores após terem tomada uma decisão estratégica passam os comandos para os gerentes, os quais são responsáveis por distribuir para os demais níveis de forma separada como deve ser feito cada processo.

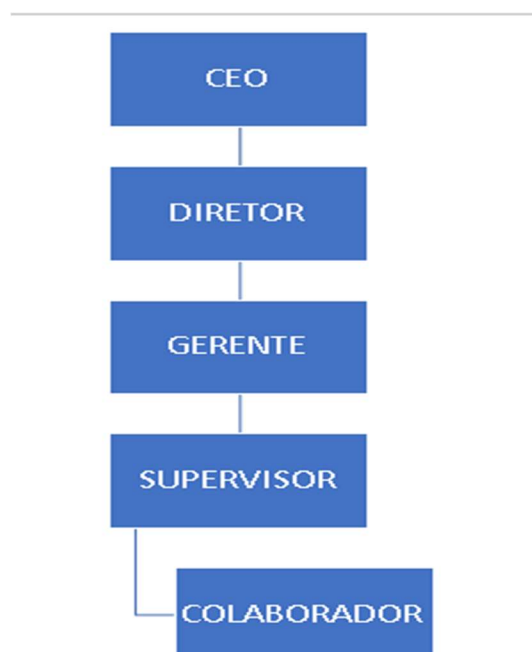
Podemos perceber que cada líder dentro da empresa está alinhado com as métricas da empresa e todos os anos tem um treinamento para que estejam a par do planejamento estratégico e relembrar a cultura da empresa e o seu objetivo “Fazer o melhor café e com qualidade”.

Os treinamentos no geral são voltados para que cada colaborador tenha uma aproximação com os objetivos empresariais e que obtenham o melhor resultado e aprendizagem. Eles têm por característica garantir que cada nível da empresa adquira a competência necessária para exercer a função específica.

### 3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES

Na empresa Orfeu a estrutura simples onde as ordens vêm da diretoria e são repassadas para todos os outros colaboradores, podemos descrever na seguinte estrutura para todas as áreas (Administração, Colheita de Café, Maquinário e Carregamento/Estoque).

#### Estrutura de Cargos Orfeu



Fonte: Autores

**Diretor e CEO:** Tudo inicia com as decisões tomadas pela diretoria, aqui temos o dono do negócio e seu conselheiro, que avaliam os resultados e orientam no rumo da empresa. Para estar neste nível é necessário um perfil competitivo, analítico e voltado à tomada de decisão.

**Gerentes:** Os Gerentes são responsáveis por desenvolver relatórios de resultados, definir os planejamentos de trabalho e os cronogramas. Aqui encontram-se as pessoas com maior perfil estratégico.

**Supervisores:** Neste nível estão os responsáveis por ordenar os setores, avaliar os resultados e apresentá-los à gerência. Para esta função é um destaque ter um perfil calmo e resoluto. Uma das competências mais importantes é a capacidade de avaliar riscos e visão de possíveis acidentes de trabalho.

**Colaboradores:** Aqui estão a maior parte do quadro da empresa, neste nível além de ter os requisitos específicos da vaga, a Orfeu preza por perfil de pessoas proativas e com desejo de crescimento.

Conforme mencionado anteriormente a estrutura é aplicada para todos os setores, assim os treinamentos e comunicados são pensados para se adaptar a este modelo. Podemos pensar como modelo de melhoria, a empresa desenvolver um organograma mais aberto, onde cada uma das áreas esteja interligada.

### **3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO**

Mesmo sem ter um sistema para medição de resultados de treinamento, podemos perceber que a empresa está orientada para o desenvolvimento sustentável e competitivo. O crescimento da Orfeu é perceptível e cada vez mais está em expansão.

Isso pode ser observado quando há abertura de novas vagas, sendo referência na região existe um grande número de candidatos para vagas, chegando ao número de 30 curriculum aptos para apenas uma vaga.

Já em questão de capacitação, os treinamentos anuais deixam a equipe sempre preparada e atualizada para o mercado atual, sempre tendo uma evolução contínua. Conforme veremos nos próximos tópicos, existe um bom índice de promoções que ocorreram nos últimos anos, devido a boa capacidade técnica da equipe.

### **3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO**

A empresa Café Orfeu, está se desenvolvendo cada dia mais, deste modo, os setores estão crescendo, e para que ela vá sempre seguindo, terão que ter, talentos, profissionais

qualificados, e para obter essa melhoria, os treinamentos terão que ser aplicados em cada setor

Colaboradores, o melhor método, seria já passar um treinamento para o “novato” para que ele entenda como funciona a empresa primeiramente, e qual o seu objetivo.

Supervisor, ter uma experiência com gente, gestão de pessoas, para que os colaboradores possam trabalhar motivados, imagino que isso, não se obtém com um treinamento, mas pode-se ir aperfeiçoando cada dia mais, a conversar com as pessoas, entender cada propósito de seus colaboradores.

Gerente, ser o líder da empresa, ser a pessoa que possa falar quando alguém estiver errado e também quando estiver certo, por meio dos resultados. Esteja sempre à frente de tudo, mostrando confiança para seus colaboradores.

A posição de CEO é a mais alta da empresa, seus resultados podem variar de acordo com o tamanho, a cultura e a estrutura da empresa, além da forma de escolher a pessoa que ocupará o cargo, com isso, devem sempre estar aperfeiçoando sua experiência com Recursos Humanos.

Dentro deste cenário, um plano de treinamento estruturado auxiliaria na entrega de resultados, além de garantir que os conteúdos sejam transmitidos de forma coerente. Para a equipe de Recursos Humanos podem seguir o modelo:

**Planejamento e Pesquisa:** Neste ponto os treinamentos são pensados para cada área, e separados em cronogramas, para que assim tenham um foco a seguir

**Fazer:** Além de realmente aplicar os conteúdos, ter uma ferramenta para transmitir e usar como base para padronizar

**Checar:** Utilizar ferramentas para verificar se o treinamento está sendo seguido e coletar informações, assim identificando possíveis falhas.

**Organizar:** Manter as ideias do planejamento e garantir que as coisas saiam de acordo com os combinados.

### 3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

As tendências atuais na Gestão de Pessoas se apoiam em melhorias tecnológicas e bem-estar no trabalho. A inteligência artificial pode prever talentos e aprimorar processos de contratação, enquanto a tecnologia de informação ajuda a personalizar o desenvolvimento profissional com base em dados individuais. É essencial integrar essas tecnologias com políticas

de bem-estar para garantir um ambiente saudável, favorecendo o crescimento e a retenção de talentos. O equilíbrio entre tecnologia e cuidado humano é fundamental para uma gestão de talentos eficaz.

### 3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Com base nos cargos e funções de cada colaborador da empresa é possível fazer a cobrança de atividades bem como avaliar se estão sendo desenvolvidas conforme a descrição de cargo. Atualmente a Orfeu não tem um sistema para gerir este processo, podendo ser implementado no futuro como uma sugestão de melhoria, deste modo, para ter um ponto de partida seria interessante a cobrança por base das seguintes características:

-Diretor: Responsável pela liderança estratégica, tomada de decisões, representação da empresa e planejamento.

-CEO Geral: Responsável pelo poder executivo e desempenho global da empresa, reportando-se ao conselho de administração.

-Conselheiro: Sua função envolve a orientação estratégica da organização e tomada de decisões relacionadas às operações, finanças, políticas e direção da empresa.

-Gerente de Marketing: Responsável por desenvolver as estratégias de marketing, campanhas publicitárias, análise de mercado e garantia de visibilidade.

-Gerente de RH: Encarregado de políticas de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e relações entre a empresa e os funcionários.

-Gerente de Contabilidade: Responsável pela gestão na área contábil, elaboração de relatórios financeiros, análise de custos.

-Coordenador de Produção: Supervisiona e gerencia produção da empresa, incluindo planejamento, controle de qualidade e cumprimento de metas.

-Coordenador de Compras: Gerência aquisições de bens e serviços, negociando com fornecedores, controlando os custos e garantindo o estoque necessário para manter a empresa.

-Supervisor Geral: Coordena e gerencia equipes e operações em diversos setores da empresa, contendo eficiência e o cumprimento de metas organizacionais.

Visto cada responsabilidade que deve ser cobrada de cada função, para garantir que todas as metas da empresa e o desenvolvimento profissional esteja próximo de ser atingido, a empresa precisaria optar pelos seguintes KPIs (Key Performance Indicator):

Trabalhar indicadores específicos para cada cargo, não para a empresa em geral. Alguns indicadores podem ser aproveitados, como o “Turnover”, que pode ser atribuído ao cargo de

Gerente de RH, mas não pode não ser interessante para o cargo de Gerente de Marketing. Os demais indicadores podem fazer sentido no tópico de People Analytics.

### 3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS

Na empresa Café Orfeu existe um plano de cargos e salários, homologado em sindicato. As políticas estabelecidas são em forma de contrato sendo que quando o contrato acaba o empregado pode ter a chance de subir de cargo e de salário desta forma evoluindo junto com a empresa. Alguns pontos que a empresa oferece é a oportunidade de crescimento interno e um feedback com avaliação justa.

Como proposta de ajustes necessários acreditamos que a empresa deveria introduzir um programa de desenvolvimento, contendo cursos regulares, workshops e até mesmo uma possibilidade de certificação para o aprimoramento contínuo. Como segunda proposta, a cultura organizacional que de certa forma reforça a cultura de inclusão, diversidade e um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos funcionários.

Fazer sugestões de melhoria no plano de Cargos e Salários. Já que não possuem acesso ao plano, podem fazer as sugestões de ajuste no plano que não é praticado. Existe, mas não foi posto em prática. Quais os passos para a atualização deste plano? Quais pontos acreditam ser importante para a retenção de talentos?

### 3.4.3 PEOPLE ANALYTICS

Visando a melhoria dos resultados da Orfeu, adotar métricas para avaliar a evolução, que garantem ter as informações necessárias para tomada de decisão e mudanças de cenários é essencial. Podemos citar:

**Turnover:** Avaliar a taxa de retenção de talentos, quais cargos tem maior número de saídas e tendo um parâmetro para comparar com o restante do mercado.

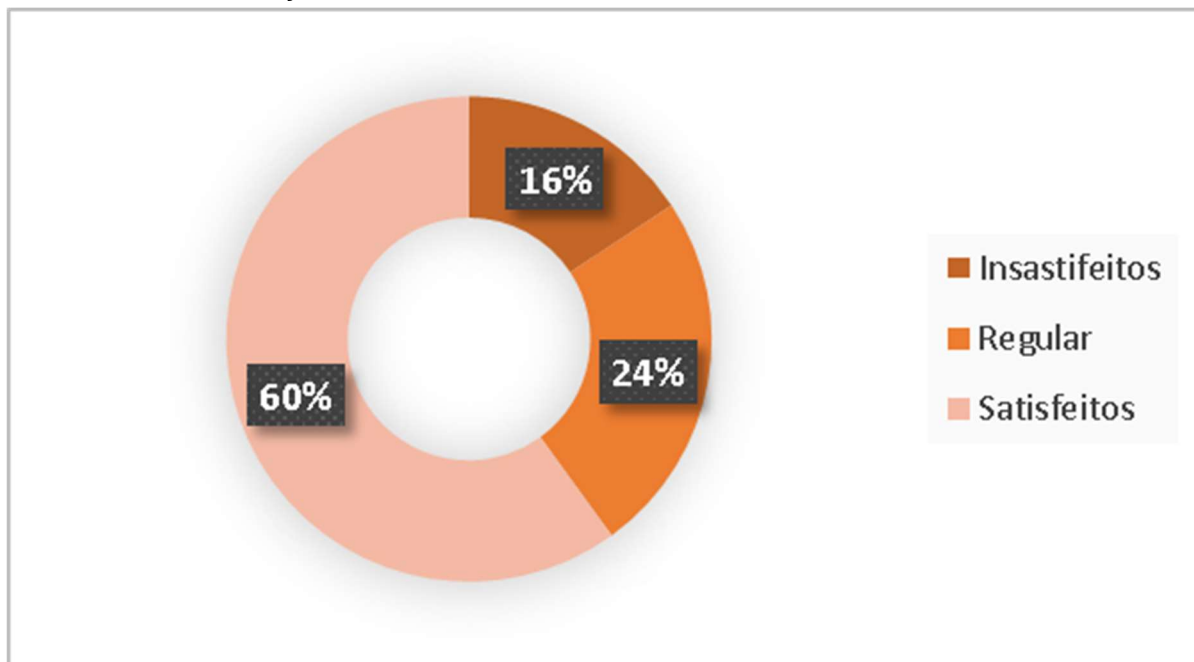
**Absenteísmo:** Um índice que indica a proporção de ausências na empresa. Aqui a Orfeu, além do formato tradicional, pode calcular em diversas variações, avaliando desde atrasos e atestados a horas perdidas por acidente. Assim a empresa consegue identificar quais os reais problemas e trabalhar para saná-los ou reduzi-los.

**Clima organizacional:** Uma pesquisa para avaliar a satisfação com as condições de trabalho, e identificar os gargalos que atrapalham um desenvolvimento profissional consistente e um bom clima organizacional.

**Taxa de Promoções:** Uma visão de quantos colaboradores estão sendo promovidos, quanto tempo ficam no cargo e se um desenvolvimento crescente ou decrescente.

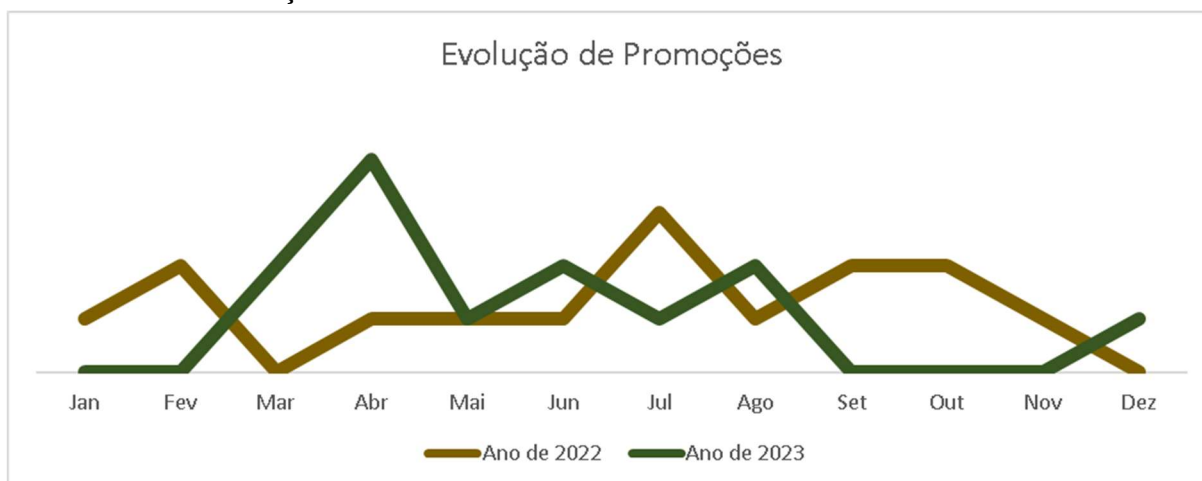
Com estas ferramentas é possível ter uma visão do desenvolvimento de cada área, vendo quais os reais problemas

### Indicador de Satisfação Orfeu

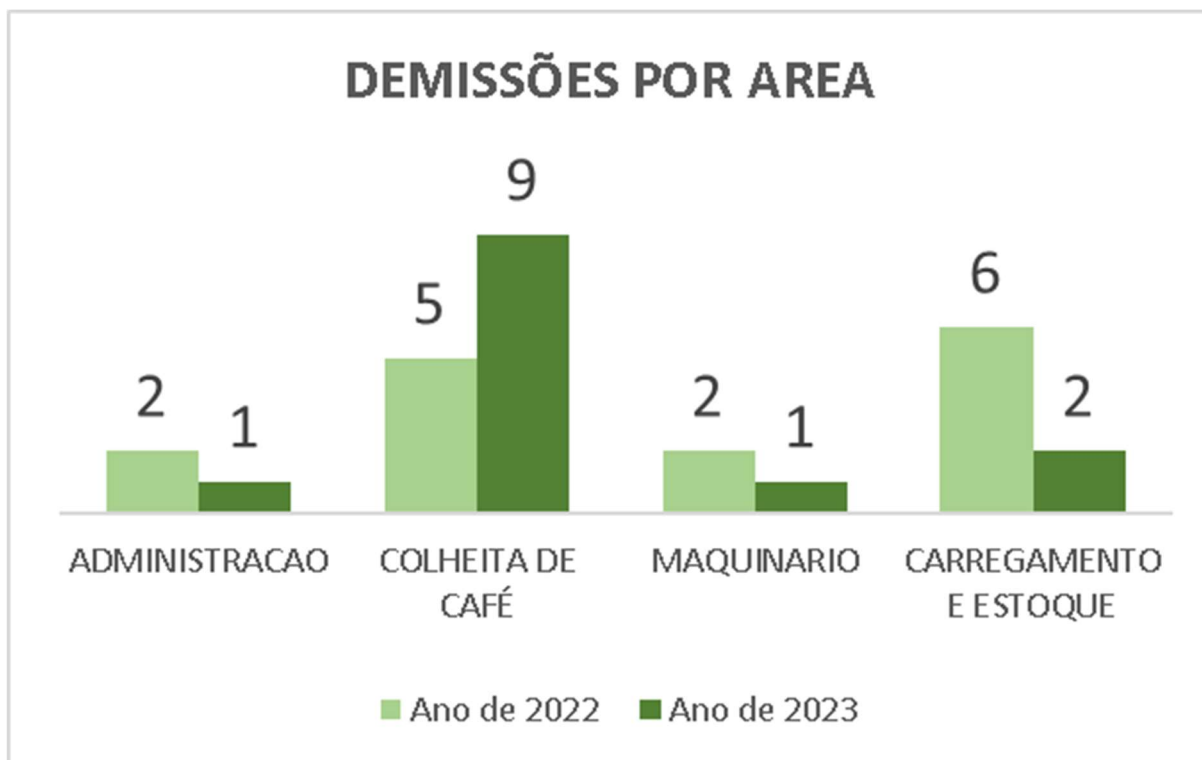


Fonte: Autores

### Indicador de Promoções Orfeu



Fonte: Autores

**Indicador de Demissões Orfeu**

Fonte: Autores

### **3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.**

Na Orfeu o processo de desligamento é realizado pelo responsável da área e algum analista de recursos humanos, sendo sempre uma decisão tomada em conjunto e utilizando como base a avaliação de desempenho e o feedback do gestor. Esse processo tem por característica ser muito sigiloso, ficando somente na sala as pessoas destacadas.

A orientação do Recursos Humanos é ser o mais imparcial possível, apresentando ao colaborador a ser demitido os reais fatos, e quais os motivos para o desligamento. Além de todas as explicações dos cálculos de rescisão a equipe sempre tenta passar a real visão do colaborador, para que assim ele consiga melhorar, tendo todo o cuidado com esse momento delicado, para tranquilizar ao máximo a pessoa.

Sempre que tem qualquer tipo de desligamento, seja ele por dispensa, pedido de demissão ou até mesmo justa causa, a empresa tem como regra definida avaliar o clima organizacional após o evento e dependendo do cenário realiza uma reunião com toda equipe para obter comentários e tomar possíveis decisões

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

O processo demissional é bem definido na Orfeu, a equipe sempre está preocupada com todos os envolvidos, somente conseguimos destacar que eles podem melhorar o processo de comunicação anterior com o colaborador. Porque muitas vezes, mesmo não tendo um desempenho no trabalho tão elevado, o demitido não imagina que irá ser desligado. Os gestores poderiam comunicar nas avaliações individuais esse baixo desempenho, ou qualquer problema que possa levar à demissão.

Conseguimos destacar como impacto na para o ex-colaborador, a dificuldade de se realocar no mercado de trabalho, visto que a cidade de Botelhos as vagas são bem reduzidas, fazendo que seja necessário a mudança para se realocar no mercado de trabalho.

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

Em momentos de desligamento, a empresa deve adotar medidas para conseguir cumprir as obrigações legais e quais impactos podem ocorrer com a equipe. Podemos pontuar como um processo a ser seguido:

- **Cuidados ao encerrar os vínculos empregatícios:** Preparar todos os documentos com antecedência e ter uma comunicação clara com a equipe da área e do Recursos Humanos.
- **Assegurar o cumprimento das obrigações legais:** Garantir que todas as verbas sejam pagas em conformidade da legislação e dentro dos prazos.
- **Manter a produtividade:** Garantir neste momento de transição que todos os envolvidos fiquem tranquilos, distribuir entre as equipes as atividades do ex-colaborador, mantendo assim o nível de produção
- **Preservar a reputação:** Ter o cuidado de manter a integridade tanto da pessoa, quanto da empresa, para evitar distorções da real história
- **Promover o bem estar:** Garantir que o ex-colaborador seja tratado com respeito e dignidade. Mantendo a calma em todo o processo e sendo claro sobre os motivos, dando um Feedback.
- **Aprender e Melhorar:** Ouvir o Feedback do colaborador e captar pontos de melhorias e ideias para o crescimento do negócio.



Deste modo é possível um desligamento ético e que leve em consideração todos os impactos que a demissão pode causar na área, assim mantendo a saúde do quadro de colaboradores e mantendo a produtividade alta.

### **3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE**

Existem diversos tipos de lideranças, sendo todas voltadas para o relacionamento. As vezes de uma pessoa para outro indivíduo, ou até mesmo de uma pessoa para um grupo. O importante é entender essa dinâmica e como ela deve ser desenvolvida para obter resultados. A unidade Formação para a Vida tem por objetivo destrinchar este conteúdo, disponibilizando formas de liderar e como melhorar.

Ser líder é ser uma fonte de inspiração, e ser um exemplo para os demais. Por este motivo, é necessário ter um bom desenvolvimento pessoal e antes de liderar uma equipe, é preciso dominar e liderar a si mesmo.

#### **3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE**

Atualmente liderar é um grande desafio tanto pessoal quanto profissional, visto que para conseguir ter uma boa liderança é necessário ter uma gama de competências e habilidades. Neste quesito ter autocontrole, foco e conhecer a si mesmo é essencial.

Antes de ter uma equipe, a pessoa precisa ter um cuidado para ser líder de si mesmo, tendo em vista um autoconhecimento e cuidados com uma grande autocobrança. Se desafiar a gerir a si mesmo, permite abrir a mente e dar uma visão mais humanizada para as pessoas da nossa equipe.

Para ter um bom relacionamento e ter resultados gerindo uma equipe, é necessário a criação de objetivos claros e que sejam retransmitidos para todos. Assim todos terão um norte para onde seguir, e quando concluídos podem ser definidos novos objetivos.

Outros pontos importantes para ter uma boa gestão, é identificar quando falhamos. Ser um bom líder, consiste em assumir erros e saber como trabalhá-los. Em conjunto com isso, conhecer a equipe é um ponto importantíssimo, pois diante de erros todos devem trabalhar para resolver.

#### **3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Produzimos um Banner, que pode ser encontrado no seguinte link: [https://www.canva.com/design/DAFxiSssk4Q/jzEatjwogACUbe7HXXHRsQ/edit?utm\\_content=DAFxiSssk4Q&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton..](https://www.canva.com/design/DAFxiSssk4Q/jzEatjwogACUbe7HXXHRsQ/edit?utm_content=DAFxiSssk4Q&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton..)

Sendo divulgados em nossas redes sociais como WhatsApp e Instagram, com objetivo de encorajar as pessoas a sempre buscarem seu melhor, um dos princípios da liderança, ser corajoso e enfrentar desafios.

Foi desenvolvido pensando nos princípios básicos que um líder deve possuir, para que as pessoas possam se identificar com as características e ter a coragem para buscar melhorias ou tentar se tornar um líder de sucesso. O benefício que visamos para sociedade é uma maior divulgação do que é liderar e como podem desenvolver em si mesmo ou transmitir aos seus próprios encarregados

## 4 CONCLUSÃO

Nossa equipe como conclusão deste projeto de extensão, aponta os principais pontos abordados sendo eles a gestão de desempenho e carreira que a empresa oferece, a seleção e retenção de talentos e a forma de liderança da empresa, sendo esses um dos pontos mais abordados no projeto.

Uma visão aberta era algo de se esperar para a realização do projeto, pois a confiança de abordar cada matéria em tópicos foi algo de extrema importância, demonstrando todo o nosso conhecimento em sala de aula, e mostrando informações valiosas para o desenvolvimento do trabalho, transparecendo o mais claro possível para a Cafés Orfeu.

Logo no começo elaboramos uma área de metodologia, apresentando vários cenários e propostas, assim alimentando a visão, de como a empresa poderia tomar melhor suas decisões em relação ao tema de retenção de talentos e apresentar algumas propostas de melhorias em relação a liderança e treinamento e desenvolvimento interno e externo dentro da organização.

Como já é de se esperar que a empresa é uma grande produtora, assim podendo dizer que o tempo e história é algo de se notar. Apresentação de proposta foi um desafio, pois temos que se atentar a não desvalorizar a cultura e valores que a organização oferece aos seus colaboradores e seus futuros candidatos.

## REFERÊNCIAS

ORFEU CAFÉS. **Loja Cafés Orfeu: Quem somos.** Disponível em: <[Loja Café Orfeu - Cafés Especiais \(cafeorfeu.com.br\)](http://cafeorfeu.com.br)>

Acesso em: 25 de Ago. de 2023

GUPY. **Retenção de Talentos.** Disponível em: <[Retenção de talentos: o que é, como fazer e 11 boas práticas \(gupy.io\)](http://gupy.io)>

Acesso em: 29 de Set. de 2023

GOOGLE. **Pesquisa em geral.** Disponível em: <<https://www.google.com.br/?hl=pt-BR>>

Acesso em: 20 de Out. de 2023

GOOD HABITZ. **Liderança e Retenção de Talentos.** Disponível em: <

<https://www.goodhabitz.com/pt-br/vantagens-da-goodhabitz/>>

Acesso em: 12 de Out. de 2023