

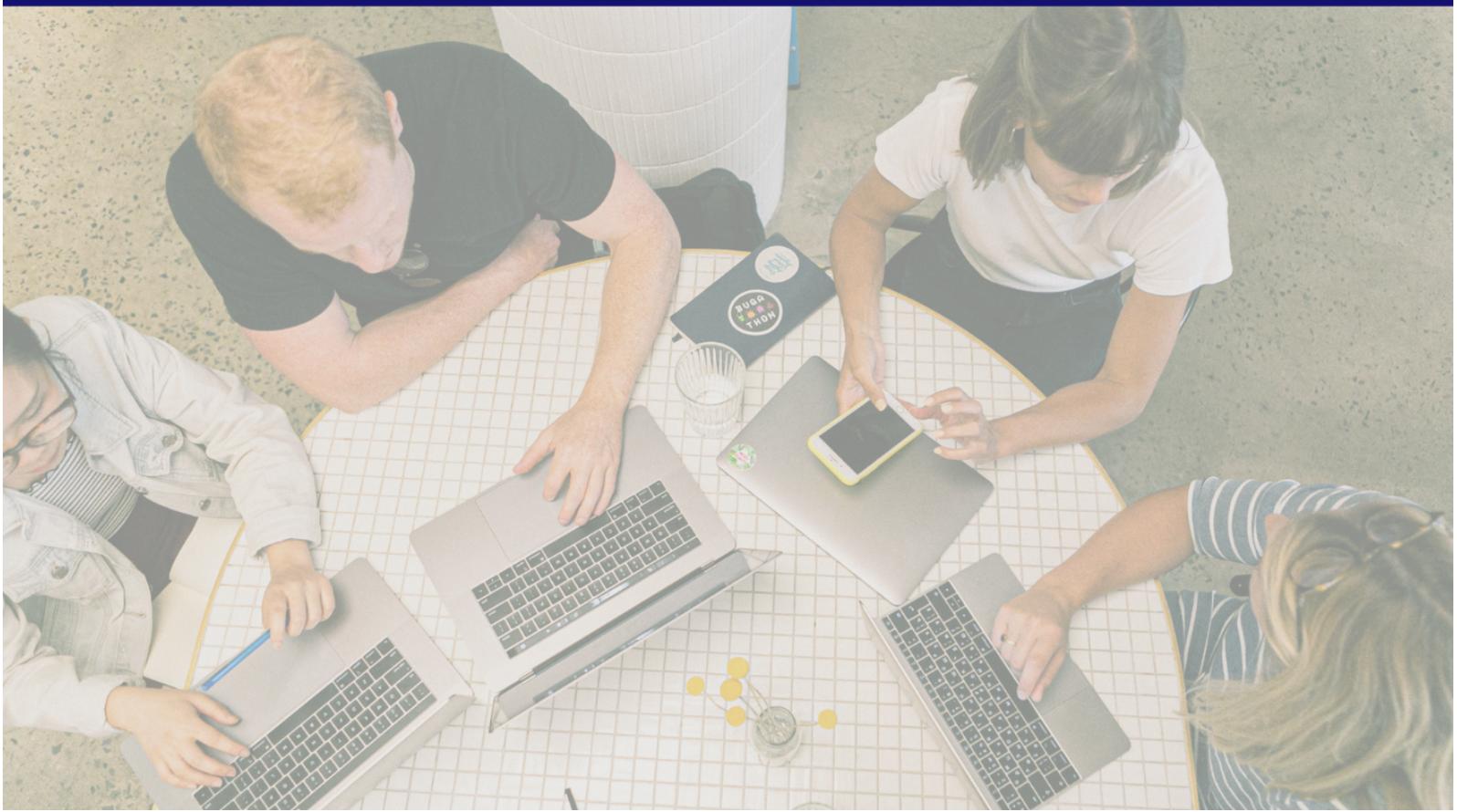


UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



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
<Virtus>

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
<VIRTUS>

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 – Profª. Renata Elizabeth de Alencar Marcondes

Estudantes:

Alessandra Fernanda Garzo RA 21001226

Erica Cristina Fernandes Nassar RA 21001536

Esdras Estela da Silva RA 21000809

Hadrien Sanches Pancieri RA 21001691

Márcio José Marcondes Ferraz RA 21000361

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2023

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3	PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	7
3.1	LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	7
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	10
3.2.	GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA	10
3.2.1	CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	11
3.2.2.	ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.	11
3.2.3.	FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.	12
3.2.4.	GESTÃO DE CARREIRA - PLANO DE CARREIRA E LIFE DESIGN.	12
3.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	12
3.3.1	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA	12
3.3.2	COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES	13
3.3.3	ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO	13
3.3.4	O PLANO DE TREINAMENTO	13
3.4.	TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	14
3.4.1	INDICADORES DE DESEMPENHO	15
3.4.2	CARGOS E SALÁRIOS	15
3.4.3	PEOPLE ANALYTICS	15
3.5	DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.	15
3.5.1.	O IMPACTO DOS DESLIGAMENTOS NA VIDA PESSOAL, ORGANIZAÇÃO E SOCIAL.	16
3.5.2.	ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.	16
3.6	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	16
3.6.1	LIDERANDO NA ATUALIDADE	17
3.6.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	17
4	CONCLUSÃO	19
	REFERÊNCIAS	19
	ANEXOS	21

1 INTRODUÇÃO

A Virtus é uma empresa com foco no desenvolvimento de outras empresas e indivíduos através de treinamentos e aconselhamentos em relação ao mercado e as oportunidades que as empresas possuem e como identificá-las, bem como a forma que os indivíduos devem se portar.

Dessa forma, é importante destacar a importância do foco na atividade de manter um projeto de retenção de talentos dentro da empresa, visto que em certas situações é justamente este o trabalho realizado pela Virtus. Em outras palavras, uma empresa que já possui este foco e ideologias focadas para este mercado deve se manter intermitente a estas questões.

A empresa possui diversos projetos em andamento e realizados com vários clientes, portanto é destacado o fato de ser uma empresa com relativo conhecimento prévio desse mercado, ou seja, ela já possui talentos entrelaçados ao seu desenvolvimento.

Em suma, de acordo com a própria Virtus o autoconhecimento é a habilidade mais importante para se desenvolver resiliência, e focando nessa ideia, o objetivo do projeto seria fornecer ao empresário formas de realizar a manutenção dessas habilidades, bem como reforçar a gestão da retenção de talentos dentro da organização, que já possui envolvimento como o desenvolvimento desses talentos.

O principal problema encontrado durante a análise realizada na empresa, foi a possibilidade de crescer no mercado, com a quantidade de apenas três funcionários, visto que cada um realiza uma função única na empresa, e portanto no quesito de prestação de serviço, somente um cliente poderia ser atendido por vez. Contudo, no momento, como não seria possível contratar novos funcionários, a equipe tomou por objetivo ajudar a empresa a se desenvolver o máximo possível, dentro desta limitação de mão de obra.

Em suma, a equipe tentou aconselhar a empresa seguindo o conteúdo administrado em aula, como, por exemplo, na aplicação de ferramentas de feedback, ou gestão de desempenho, para que ela pudesse se desenvolver antes de expandir suas atividades, e os resultados, mesmo que a princípio, sejam limitados pela disponibilidade, eles acabam por ser positivos, visto que são os primeiros passos da empresa, no quesito de mudança.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Virtus, CNPJ: 35.321.191/000-78, data do início 27/10/2019, Proprietária Tayla Luminato, situada na rua: João Valente, 157, Jardim São Paulo, em Águas da Prata-SP, a empresa desenvolve atividades na área de marketing, pesquisa e treinamento, combinando a gestão de marketing e pessoas, para alcançar resultados acima do esperado.

A empresa atua em Águas da Prata, São João da Boa Vista, e região, seus serviços prestados são marketing e comunicação, com foco em varejo (supermercados, farmácias, entre outros), desenvolvendo serviços como: estratégias de Marketing digital, marca e campanhas publicitárias; Pesquisa: Análise de mercado, estudos de público alvo e tendências para embasar decisões estratégicas; Recursos Humanos: seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; Treinamento e Cursos: aprimoramento profissional e pessoal; Consultoria: orientação estratégicas e soluções personalizadas para desafios empresariais.

Concorrentes empresa Engaja, e Canal BW.

A empresa Virtus por ser uma empresa voltada para prestação de serviços e seu quadro de funcionários ser pequeno, contando apenas com 3 integrantes, sendo eles: Silvio Luminato consultor, Tayla Luminato proprietária e gestora de RH, e Keren dos Reis gestora de marketing, não possui RH, mas a gestão de pessoas é muito forte dentro da empresa, já que ela presta esses serviços aos seus clientes.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção e seleção de talentos são as principais estratégias para alavancar o sucesso da empresa Virtus, envolvendo o processo de recrutamento e escolhendo profissionais qualificados para ocupar posições na organização, incluindo a análise de currículos, entrevistas e avaliações para encontrar candidatos que se encaixem nas necessidades da empresa.

A retenção de talentos está referida às estratégias, envolvendo a criação de um ambiente de trabalho positivo, o desenvolvimento de planos de carreira, benefícios competitivos, programas de treinamento e reconhecimento adequado.

A retenção de talentos também garante, que a produtividade de uma equipe não seja atrapalhada por conta da troca de profissionais na empresa, melhor tende a produzir, e mais a organização tende a crescer.

Atrair e reverter talentos é importante para a sobrevivência da empresa Virtus, mas esse processo não se resolve somente com altos salários e benefícios. Pode-se dizer que o clima organizacional contribui muito para que o colaborador sinta-se motivado a mostrar cada vez mais o seu potencial.

O processo de recrutamento e seleção na empresa Virtus, é bem relacionado à atração de talentos para a única funcionária. A seleção é um processo na prática.

3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS

Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Chiavenato (2004, p.102)

A arte de selecionar talentos, também conhecida como recrutamento ou seleção de talentos, é uma prática fundamental nas organizações para identificar e contratar indivíduos com as habilidades, conhecimentos e traços pessoais necessários para desempenhar com sucesso uma função específica. Envolve várias etapas, como a definição clara dos requisitos

do cargo, a divulgação da vaga, a triagem de currículos, entrevistas e avaliações de candidatos, além de tomar decisões informadas sobre quem contratar. Essa arte requer expertise para encontrar o candidato certo que se encaixe na cultura e nas necessidades da empresa.

O mercado de recursos humanos, ou mercado de candidatos, se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar um outro emprego. O MRH é constituído de pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas. Chiavenato (2004, p.108)

3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS

Atrair e agregar talentos é um dos grandes desafios da Virtus ,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.

A atração e agregação de talentos é um desafio importante para as organizações. Para enfrentá-lo com sucesso, é crucial:

1. Crie uma Marca Empregadora Forte: Desenvolva uma imagem positiva da empresa como um ótimo lugar para trabalhar. Isso pode envolver benefícios, cultura corporativa e oportunidades de crescimento.

2. Ofereça Desenvolvimento Profissional: Os talentos desejam oportunidades de aprendizado e crescimento. Invista em programas de treinamento e desenvolvimento.

3. Remuneração Competitiva: Salários e benefícios atraentes são fundamentais para atrair talentos qualificados.

4. Recrutamento Estratégico: Identifique onde os talentos estão e foque seus esforços de recrutamento nesses lugares.

5. Valorize a Diversidade e a Inclusão: Promova um ambiente onde todos se sintam bem-vindos e valorizados.

6. Mantenha um Processo de Seleção Eficiente: Um processo de seleção demorado pode afastar candidatos talentosos. Simplifique-o, mas mantenha rigor na avaliação.

7. Comunique a Missão e Valores: Muitos talentos procuram empresas com valores alinhados aos seus próprios.

8. Feedback Contínuo: Mantenha um diálogo aberto com funcionários atuais para entender o que os motiva e ajustar estratégias de atração e retenção.

9. Redes Sociais e Plataformas Online: Utilize plataformas digitais para promover vagas e a cultura da empresa.

10. Avalie constantemente: Analise regularmente seus esforços de atração e faça ajustes conforme necessário.

Lembrando que o desafio varia de acordo com o setor e a localização geográfica da empresa, então é importante adaptar essas estratégias de acordo com a situação específica.

3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS

Desenvolver talentos por meio de um sólido processo de onboarding é crucial para o sucesso das empresas. Um onboarding eficaz envolve:

1. Planejamento: Definir metas claras para o processo de integração e identificar as habilidades necessárias para o sucesso na Virtus.

2. Capacitação: Fornecer treinamento abrangente, incluindo informações sobre a cultura da empresa, políticas e procedimentos, bem como treinamento técnico.

3. Mentoria: Atribuir um mentor experiente para orientar o novo colaborador, auxiliando na adaptação à cultura da empresa e no desenvolvimento de habilidades.

4. Feedback constante: Estabelecer canais de comunicação para receber feedback do colaborador e fornecer orientação contínua.

5. Avaliação de desempenho: Realizar avaliações periódicas para identificar oportunidades de desenvolvimento e garantir que o colaborador esteja alinhado com os objetivos da empresa.

6. Desenvolvimento contínuo: Oferecer oportunidades de aprendizado e crescimento ao longo da trajetória do colaborador na empresa.

Um onboarding bem elaborado não apenas desenvolve talentos, mas também aumenta a retenção de funcionários e contribui para o sucesso organizacional.

O processo de onboarding deve começar antes mesmo do primeiro dia de trabalho, por meio de uma comunicação clara e acolhedora, fornecendo informações sobre a cultura organizacional, valores e expectativas e esse necessita do envolvimento direto dos colaboradores e seus líderes, para o melhor acolhimento.

Para isso é possível criar uma série de estratégias, como:

- Desenvolver e oferecer um programa estruturado de integração, que inclui apresentações sobre a empresa, sua história, estrutura e visão de futuro.
- Promover atividades de socialização, para facilitar a interação entre os novos e os atuais membros da equipe.

- Desenvolver treinamentos específicos para cada função, orientações sobre políticas e procedimentos internos.
- Ambientar e fornecer acesso a recursos e ferramentas necessárias para o desempenho eficiente das tarefas, dando suporte para o conhecimento e objetivos da empresa para essa função.
- Definir reuniões regulares de acompanhamento durante os primeiros meses para avaliar a adaptação dos novos colaboradores e fornecer feedback contínuo.

Para isso, a participação dos colaboradores é fundamental para o desenvolvimento profissional do recém chegado, acontecendo através de momentos de integração que reforcem o senso de pertencimento e alinhamento com a cultura da empresa.

Tal estratégia tem o objetivo de trazer o sentimento de valorização (importância), que faz com que os novos colaboradores se sintam integrados e motivados para contribuir com o crescimento e o sucesso da organização.

3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS

O processo de definição do perfil de liderança focado em talentos necessariamente tem que ser estratégico e orientado para identificar as competências e características essenciais para liderar, motivar e desenvolver as equipes de forma eficaz.

Para se identificar e desenhar essa estratégia, alguns passos são necessário de serem analisados e desenvolvidos:

- Elaborar uma análise das necessidades da empresa, considerando as demandas atuais e futuras. A partir disso, é possível estabelecer as habilidades comportamentais, capacidades de comunicação, inteligência emocional, habilidades de tomada de decisão, além do conhecimento técnico específico do setor, como critérios fundamentais para o perfil de liderança.
- Desenvolver um programa de desenvolvimento, treinamentos (materiais) para aprimorar as competências identificadas no perfil de liderança (desenvolvendo e replicando líderes inspiradores na empresa). O desenvolvimento da inteligência emocional, habilidades de feedback construtivo e gestão de conflitos são essenciais e devem estar contidos nesse programa.

"Quando os funcionários acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus inputs , geralmente ficam satisfeitos. Quando acreditam que estão sendo tratados equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que estão recebendo da organização, um estado de tensão e insatisfação se instala ." (Dubrin, 2003, p.125)

É importante salientar que a preparação dos líderes deve ser personalizada para cada função e que ela é contínua gerando um time coeso e com propósitos claros. Isso gera o encorajamento à atualização constante sobre as melhores práticas de liderança, gestão de pessoas e inovação, sendo fundamental para que o programa funcione.

Trabalhar continuamente o desenvolvimento de líderes que desenvolvam equipes focadas em seus objetivos torna a capacidade de gerir e reter talentos algo mais dinâmico e com resultados práticos, pois o grande diferencial de uma empresa é o seu time.

"Reconheça que o seu negócio não é feito de coisas, mas de pessoas. Invista na seleção e retenção dos melhores talentos, pois são eles que impulsionaram o seu sucesso." - Autor Desconhecido

3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA

Os processos de gestão de desempenho e carreira dentro de uma organização é de suma importância, pois é através dele que os colaboradores presentes na organização irão entender qual o seu papel dentro da empresa, se o que eles fazem é o correto, e por fim, inclusive o mais importante, se o indivíduo está entregando todo o conteúdo e se as metas estão sendo batidas.

Uma característica muito importante na empresa Virtus é a ausência de funcionários, ou melhor, o fato de haver apenas um funcionário, excluindo os proprietários, o que de certa forma facilita a análise, porém por outro lado pode ser um problema para obter dados mais concisos de parâmetro.

Sendo analisado o contexto, seria interessante dar uma atenção redobrada para as atividades realizadas pelo funcionário citado, visto que não se pôde comparar as atividades do mesmo com outros internos, e portanto deverá ser relacionado com o macroambiente e qual

seria, por exemplo, o resultado atingido por indivíduos de outras organizações que possuem o mesmo cargo.

Em geral, o empresário deixa explícito que os processos citados anteriormente, relacionados a gestão de carreiras e desempenho, são realizados através dos projetos, porém em outras empresas. Enquanto a atividade da empresa estiver com sua amplitude mais intimista, isto é, com a quantidade atual de funcionários, acaba por não se tornar uma opção viável para o empresário aplicar estes processos mesmo que os funcionários saibam como desenvolver e como aplicá-los.

Na empresa existem três funcionários onde temos uma gestora de RH, uma gestora de marketing e o próprio dono que realiza a consultoria para outras empresas. O único processo observado para desenvolver estes profissionais é o compartilhamento de função, o que acaba por ocorrer de forma bem primitiva, com cada um assumindo parte das funções dos outros, e às realizando em conjunto ao compartilhar o conhecimento.

3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Como a empresa é de pequeno porte e possui poucos funcionários, a avaliação de desempenho realizada é de certa forma um pouco arcaica e menos elaborada, pois é realizada no dia a dia sem muito preparo.

Contudo, o fato de haver uma baixa quantia de funcionários também é responsável por gerar um acompanhamento mais intimista que pode, mesmo que o processo seja mais simples, gerar resultados devido ao nível de proximidade entre o trabalhador e seu líder. O funcionário em si acaba por ser mais um auxiliar do proprietário que acaba gerando serviço por si próprio, através da prestação de consultoria para outras empresas. Portanto, como já era dito por Knevitz (2011), por muito tempo a gestão de pessoas dentro de uma empresa era realizada de forma mecânica, como se o funcionário não fosse dotado de pontos de vista, e munido de sentimentos, sendo assim é importante criar um modelo claro para medir o desempenho, evitando assim conflitos, ou baixar responsividade.

Em geral, a proposta realizada pelo grupo foi focada principalmente em identificar a necessidade de treinamento dentro da empresa, pois apesar da empresa em si realizar treinamentos, quando é falado de “si próprio”, não se pode ter uma visão tão ampla, e portanto foi o ponto de partida do projeto. Como é afirmado por Blanchard (1982), a avaliação de

desempenho é extremamente importante para o desenvolvimento pessoal e profissional, visto que esta ferramenta gera conhecimento próprio, e por consequência uma reflexão dos hábitos e a sua performance, impulsionando um novo comportamento em atividades futuras.

É perceptível que mesmo que não haja um processo complexo e específico de contrato de desempenho, os três funcionários possuem completa compreensão de seus deveres e os dos outros colaboradores, ou seja, existe uma espécie de processo de feedback contínuo, graças à proximidade entre eles. Cada um entende sua função e o que é necessitado e esperado um do outros, e caso isso seja observado como falso, logo existe a possibilidade desses imprevistos e desentendimentos serem esclarecidos pessoalmente, ou simplesmente através de uma ligação.

Portanto, foi apresentado processos de avaliação de desempenho, para que fossem utilizados com os funcionários atuais, como teste, para que no futuro todos os possíveis funcionários possam utilizar desses processos.

3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.

Por conta da escassez de colaboradores, a empresa teve que adotar um controle mais meticuloso em relação às atividades realizadas pelo único membro da equipe que recebe ordens, o que em geral pode acabar sendo um desafio mais diligente, o que pôde ser observado em prática. Em geral, aplicar um novo processo de controle quando não se é acostumado pode levar tempo para gerar uma confiança por ambas as partes, e portanto a observação desse processo se fez necessária, contudo em pouco tempo as atividades já foram sendo melhor desenvolvidas, e até uma melhoria de desempenho foi observada.

Pode-se dizer que não foi mostrado um grande interesse em aplicar medidas específicas de acompanhamento de performances no momento, não por falta de interesse em desenvolver a empresa, e sim por não ser necessário no momento, ou pelo menos não a prioridade. Por conta da equipe ser enxuta, o acompanhamento da performance é imediato, e cada um pode medir e perceber facilmente o desempenho do outro.

Contudo, há processos de entregas talentosas na empresa, visto que os colaboradores trabalham justamente com esses ideais, e são seu foco na hora de realizar uma consultoria em outras empresas.

Partindo desse ponto, a equipe forneceu algumas possibilidades para o empresário, para que ele pudesse aplicar algumas ferramentas de acompanhamento de performance, mostrando

para o empresário formas de medir o seu desempenho, através dos clientes e lucro da empresa, além de definir metas claras para cada funcionário. Através desses processos também foi sugerido uma forma criar e gerir processos de alta performance dentro da empresa, linkando todas as atividades com o gerenciamento de metas.

Uma das sugestões seria a utilização do trello, que é uma ferramenta simples e gratuita utilizada para verificar as atividades realizadas dentro da empresa, e suas variáveis de conclusão.

Contudo, o empresário parecia estar relativamente relutante com as propostas de avaliação de desempenho, não por falta de interesse, mas sim por causa do caráter intimista entre os funcionários. Portanto, foi sugerido que, para fins de teste, que fosse aplicado ao menos uma tabela simples de checagem de processos realizados.

A Seguir um modelo de gerenciamento de performance, com base nos funcionários atuais da empresa, explicando como pode ser realizado o acompanhamento de performance, que fora disponibilizado para o empresário:

Figura 1 - Tabela de Avaliação de Desempenho

Tabela de Avaliação de Desempenho					
Nome do Indivíduo	Objetivos/Indicadores de Desempenho	Meta	Resultado Atual	Status	Comentários
Silvio	Quantidade de Clientes com Estratégias Implementadas	Atingir 8 Novos Clientes	80%	Adiantado	Desempenho Satisfatório
Tayla	Eficiência no desenvolvimento das Funções	Contratação de 20 funcionários para terceiros	100%	Completo	Ótima Eficiência
Karen	Movimentação das Redes Sociais	Atingir 20% a seguidores até o final do semestre	50%	Adiantado	Possivelmente e Adquirir Novas Estratégias

Fonte: Autores

3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.

Conforme observado por Silva (2018), um bom feedback deve ser dotado de empatia e cuidado, com foco na descrição das atividades realizadas pelo indivíduo avaliado, e sempre

ser o mais específico possível, para que assim seja realizada pelo colaborador uma única interpretação, a desejada.

Para Moscovici (2013), este processo nunca deve ser ambíguo ou passivo de interpretações divergentes, exagerado ou um ataque, críticas desconstrutivas ou ausência de aprendizados, e sim um processo dotado de informações que ajudem o funcionário a se interessar e conseguir realizar uma mudança em seu comportamento, que muitas vezes não fora observado antes. Em geral, o funcionário deve se sentir motivado pela mudança, o que realmente não é uma tarefa fácil, e por isso é necessário seguir alguns critérios para que o feedback seja proveitoso, e não sentido como uma afronta pessoal.

É importante verificar se o colaborador se sente confortável no momento, não deixá-lo nervoso desnecessariamente, e evitar conversas descontinuadas ou falta de instruções precisas, pois o feedback já é um momento delicado para ambos os lados, e a última coisa que deve acontecer neste momento é desenvolvimento de mais atenção. (MOSCOVICI, 2013).

Enfim, foi sugerido aos colaboradores uma forma mais simples de realização de feedback, onde cada um dos funcionários iriam sugerir melhorias um para o outro, ou seja, um feedback 360°, que posteriormente, fora aconselhado, a realização do feedback padrão fornecido pelo proprietário.

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

Justamente pela empresa ter um caráter intimista, e possuir poucos funcionários, não existe um desenvolvimento muito complexo sobre planos de carreira fora do papel. Fora compartilhado o interesse do proprietário em relação ao desenvolvimento dessas atividades, contudo, mesmo com o interesse da equipe, não fora cogitada realmente essa possibilidade no momento.

Os colaboradores foram instruídos de como fazer um plano de carreira, e esta acaba por ser um dos objetivos da empresa em geral, porém não uma de suas prioridades, já que os três funcionários possuem funções bem niveladas e diretamente ligadas, onde se comunicam sem qualquer interferência, em outras palavras, seu organograma é o mais achatado possível.

Portanto, quando a empresa expandir e contratar mais funcionários esta será uma atividade muito importante, e que já é levada em consideração, justamente por essas

estratégias já serem de conhecimento da equipe, uma vez que elas são aplicadas nas organizações aconselhadas.

Fora aconselhado ao empresário a aplicação da gestão de carreira na empresa, e que ela poderia ser realizada aos poucos para os funcionários, e que as estratégias fornecidas para o plano de carreira poderiam ser iniciadas a partir das duas funcionárias atuais, e que com o plano poderia ser mais difuso conforme a necessidade de expansão da empresa.

Em seguida temos um exemplo de Tabela de Avaliação de Comportamento Na Organização, que o empresário poderá utilizar como primeiro passo do desenvolvimento dos planos de carreiras:

Figura 2 - Avaliação de Comportamento

Tabela de Avaliação de Comportamento Na Organização			
Nome do Indivíduo: Silvio			
Competências Comportamentais	Abaixo das Expectativas	Atende as Expectativas	Excede as Expectativas
Respeito Com os Colaboradores			
Desenvolvimento de tarefas em Grupo			
Respeito com a Cultura da Empresa			
Inovação			
Relações não tóxicas			

Fonte: Autores

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Fidelis e Banov (2007, p. 86) “Treinar significa qualificar, suprir carências profissionais, preparar a pessoa para desempenhar tarefas específicas do cargo que ocupa”.

A cultura empresarial se embasa em princípios, valores e regras que norteiam como devem ser as atitudes e comportamentos de todos dentro da empresa, ela deve ser colocada em prática todos os dias, para que se torne forte, eficiente, e seja absorvida por todos. Segundo Robbins “A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer (ROBBINS, 2002).

Existem vários tipos de cultura empresarial, são elas:

- Cultura de poder- foco em resultados, possui uma gestão centralizada, não valoriza muito os seus colaboradores, e ainda é o tipo de cultura mais utilizada nas empresas, principalmente nas de pequeno porte.
- cultura de pessoas- Foco em pessoas, parte do princípio que são as pessoas que promovem o crescimento da empresa, esta é voltada para o desenvolvimento e crescimento profissional dentro da organização, e é a que mais retém talentos dentre as outras.
- Cultura de papéis- Foco no cargo ocupado, onde cada colaborador deve exercer somente seu papel dentro da organização, neste modelo não há perspectivas de crescimento profissional, fazendo com que haja pouca retenção de talentos, e é utilizada principalmente nas organizações tradicionais.
- Cultura de tarefas- foco nas atividades desempenhadas, parte dos princípios que seus funcionários precisam ter bastante experiência no cargo que vão atuar, neste tipo cultura trabalha é feita avaliação de desempenho e retorno sobre as atividades colabores.

A empresa Virtus se enquadra na cultura empresarial com foco em pessoas, neste tipo de cultura as pessoas são essenciais para o sucesso da organização. Segundo Peter Drucker: “A cultura come estratégia no café estratégia no café da manhã”, isso demonstra a importância de uma cultura ativa na organização, pois sem estas suas estratégias não funcionam.

O tripé da Cultura empresarial da Virtus é demonstrado através da sua missão, visão e valores:

Figura 3 - Missão, visão e valores da empresa Virtus

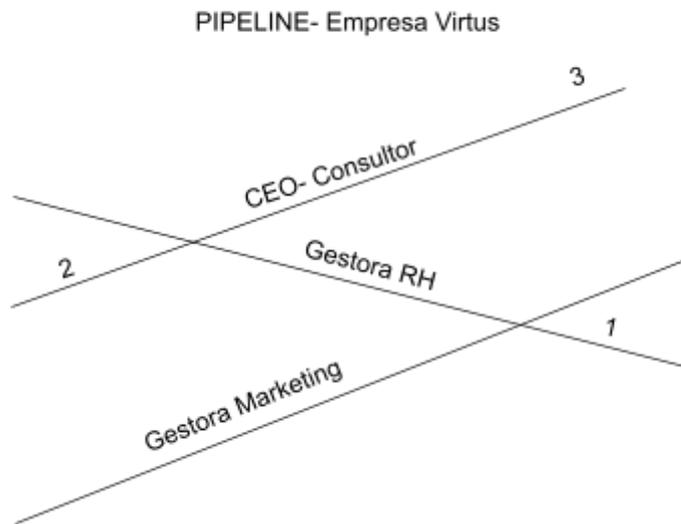


Fonte: Autores

A cultura organizacional de uma empresa influencia de forma direta no perfil dos funcionários que irão trabalhar nela, já que para haver a retenção de talentos o funcionário precisa se identificar com uma determinada cultura.

E para que a empresa obtenha êxito é indispensável que ela possua uma boa gestão de pessoas, e o pipeline é uma ferramenta muito eficaz, e também a mais indicada a ser utilizada na organização, pois ela auxilia a gestão de pessoas desde a contratação, destinação da vaga correta de acordo com o perfil do candidato, treinamento adequado às habilidades exigidas para determinado cargo, aumentando o desempenho dos colaboradores, ela otimiza e gerencia vários processos em diversos setores da empresa, permitindo que os processos sejam mais eficientes, independente do setor em que for utilizado. Dentro desse conceito de modelo de liderança o pipeline demonstra que liderança pode ser desenvolvida, aprendida e também potencializada, desta forma a empresa se torna mais competitiva, eficiente, e por consequência atinge seus objetivos pré definidos.

Figura 4 - Pipeline Virtus



Fonte: Autores

Dentro das organizações, o treinamento e o desenvolvimento é extremamente importante, pois auxilia o crescimento, eficácia, e a capacidade de competir no mercado. Segundo Chiavenato (2020, p. 336), “Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas”.

3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA

Dentro do Pipeline da empresa, considerando que a empresa possui somente três cargos, em ordem crescente a gestora de marketing, acima a gestora de Rh, e o CEO e consultor, por ser uma empresa que dá consultoria e treinamento, os membros dessa equipe estão se qualificando para se desenvolver da melhor maneira seus cargos dentro da empresa, a gestora de marketing está cursando faculdade de marketing no momento, a gestora de RH está fazendo pós em psicanálise, e em todos treinamentos da empresa a gestora de RH ou a gestora de Marketing participam recebendo treinamento também.

A empresa trabalha com planejamento anual, o que foi proposto para esse ano já foi cumprido, e já estão começando a fazer o planejamento de 2024. A médio prazo a empresa pretende se expandir, e para isso irá precisar contratar de um a dois funcionários para suprir suas necessidades de crescimento no mercado desejado.

Figura 5 - Planejamento



Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/o-que-faz-a-area-de-planejamento-e-controladoria/>

3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES

É de extrema importância que a empresa tenha bem definido a descrição dos cargos que competem a cada espaço ocupado dentro de uma organização.

Segundo OLIVEIRA, Luana Y., M. et al (2018, p. 120),

É perceptível que as descrições dos cargos são extremamente importantes para as empresas e seus colaboradores, pois possuem um papel fundamental no norteamento das atividades que devem ser exercidas na instituição e auxiliam os funcionários a traçarem o caminho esperado pela empresa.

Descrição de cargos da empresa Virtus.

Silvio Luminato Filho é o CEO, consultor e palestrante da empresa.

Formação em Marketing, pós em MBA Executivo, curso de neuromarketing, e curso em psicanálise.

Funções desempenhadas na empresa:

- Ajuste de estratégias de marketing;
- Na parte estratégica de negócios, desenvolve a gestão de números, e monta estratégias baseadas na área que a empresa atua.
- Desenvolve e aplica treinamentos, principalmente de líderes.

Figura 6 - Descrição das Atividades Desempenhadas

Descrição das Atividades Desempenhadas:	Competências necessárias:
<p>-Análise de estratégia dos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none">● Resultados, receitas, custos, e algumas despesas; <p>- Aliamento da estrutura de funcionários:</p> <ul style="list-style-type: none">● Através da personalidade e perfil de funcionários, e desenvolvimento de líderes;● Desenvolvimento da análise swot.	<ul style="list-style-type: none">● Expertise na área de atuação;● Gestão empresarial e de pessoas;● Lifelong learning;● Visão a curto, médio e longo prazo;● Raciocínio lógico, crítico e criativo;● Boa tomada de decisão;● Trabalho em equipe;● Pensamento estratégico;● Aliamento com seus valores;● Flexibilidade, desenvoltura e confiança.

Fonte: Autores

Tayla Luminato, Gestora de RH.

Formação em RH, cursando psicanálise.

Funções desempenhadas na empresa:

- Seleção de currículos;
- Entrevistas;
- Treinamentos com funcionários;
- Organização de documentos de funcionários, incluindo exames dos mesmos;
- Atuação dentro da área de marketing em alguns momentos

Figura 7 - Descrição das atividades Desempenhadas

<p>Descrição das atividades Desempenhadas:</p> <ul style="list-style-type: none">-Recrutamento e seleção;-Treinamento e acompanhamento;-Organização de cargos e trabalhos;	<p>Competências Necessárias:</p> <ul style="list-style-type: none">● Visão estratégica;● Empatia;● Liderança;● Proatividade;● Capacidade de gerenciar conflitos;● Habilidades em enxergar talentos;● Organização;● Atualização constante;● Agilidade;● Inteligência emocional;● Sincronia com a cultura da empresa.
--	---

Fonte: Autores

Keren dos Reis, Gestora de Marketing.

Formação cursando faculdade de marketing.

Funções desempenhadas na empresa:

- Criação de marketing;
- Desenvolvimento das redes sociais;
- Gerenciamento das redes sociais.

Figura 8 - Descrição das Atividades Desempenhadas

<p>Descrição das Atividades Desempenhadas:</p> <ul style="list-style-type: none">-Trade Marketing;-Cardápio;-Layout de loja;	<p>Competências Necessárias:</p> <ul style="list-style-type: none">● Possuir pensamento crítico;● Saber gerenciar projetos;● Ter habilidades analíticas;● Possuir uma abordagem holística;
--	---

<p>-Gestão de mídias Sociais; -Criação de conteúdo; -Estratégia de Marketing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer as principais ferramentas; ● Habilidade em análise e mapeamento de dados; ● Habilidade em campanhas publicitárias; ● Organização e planejamento tático; ● Habilidade em marketing digital; ● Planejamento orçamentário; ● Capacidade de trabalho em equipe; ● Saber se comunicar; ● Ter foco.
---	--

Fonte: Autores

Organograma é a representação da hierarquia da empresa, a empresa Virtus possui uma hierarquia tradicional, na qual o CEO toma as decisões sobre a empresa.

Segundo Fidelis e Banov (2007, p. 51) “O cargo é definido como incumbência, responsabilidade exercida por um indivíduo numa empresa é planejada dentro de critérios e limites do cargo, na estrutura de autoridade de poder”.

Figura 9: Organograma Virtus



Fonte: Autores

3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO

O alinhamento entre a gestão de liderança e o plano de treinamento é um processo essencial em uma empresa. É necessário que a liderança e a gestão da organização estejam em sintonia com suas metas e objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que os planos de treinamento sejam concebidos para desenvolver as habilidades e competências requeridas para alcançar suas metas. E para atingir essas metas é necessário que:

- A gestão esteja comprometida com a visão, missão e valores da empresa e estratégias da organização, liderando e criando metas a partir desses valores;
- Liderança voltada a desenvolver líderes com habilidades e competências para motivarem que motivem seus liderados, diminuam conflitos.

- Plano de treinamento voltado para as necessidades da empresa, visando desenvolver habilidades necessárias para aumentar o desempenho de seus funcionários, melhorando desta forma a produtividade da empresa.

A empresa Virtus está alinhada com os propósitos de gestão, liderança e plano de treinamento, a curto prazo a gestora de RH já está fazendo cursando psicanálise, o que vai acrescentar e melhorar seu desempenho no seu espaço ocupado, a gestora de marketing também está cursando faculdade de marketing, e ambas gestoras quando acontecem treinamentos aplicados pelo CEO da empresa em empresas que prestam serviços, elas também participam desses treinamentos para desenvolver novas habilidades, e melhorarem seu empenho.

E para finalizar os 3 gestores estão alinhados ao propósito da empresa, e sabem da importância de estar se capacitando para que a empresa alcance seus objetivos definidos.

3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO

O plano de treinamento deve estar alinhado sempre às necessidades da empresa, para que aumente o potencial de seus colaboradores e a organização seja mais competitiva em um mercado em constante transformação.

“Treinar é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.” (MARRAS, 2002, p. 145)

Neste projeto sugerimos que seja desenvolvido pela própria empresa, um plano de treinamento feito individualmente, de acordo com as competências a serem desenvolvidas no cargo que ocupam, formulado a partir da tabela de competências de cargos que criamos para Virtus.

Para concluir este plano de treinamento, propomos que o CEO da empresa, desenvolva um projeto que estimule os colaboradores, a ler conteúdos voltados aos seus cargos ocupados, com intuito de enriquecer seu conhecimento profissional e pessoal.

3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

Nos últimos anos tivemos grandes mudanças no mercado e nas empresas, tanto no modo de operar, quanto nos funcionários e clientes. As empresas operam de forma 100% presencial. Após a pandemia, tudo foi adaptado a uma forma mais tecnológica e de modelo híbrido, por isso algumas alterações foram implementadas. As tendências em gestão de pessoas, aparecem para facilitar o trabalho e fazer crescer a eficiência dos gestores e lideranças nas empresas.

São evoluções que ajudam as empresas a buscarem formas para melhoria de processos internos e concluírem seus objetivos no mercado.

Seguir e aprimorar essas tendências são extremamente necessárias para alcançar objetivos e se manter atualizados dentro do mercado fazendo o capital girar e é fundamental analisar o cenário interno e externo do negócio. Mas além disso, serve para estimular os profissionais e fortalecer o capital humano. Investir na equipe é essencial para o sucesso a longo prazo de todo e qualquer negócio. E esse investimento deve acompanhar as tendências e evoluções do mercado. Principalmente com a entrada de novas gerações na área trabalhista.

Em 2023, as tendências de sucesso para solidificar uma equipe dentro das empresas foi moldada e caracterizada por cada gestor, visando a melhoria pessoal e profissional de sua equipe. Entre elas se encontram: Bem estar no trabalho, proposta de valor, trabalho flexível, all-in-online, IA (inteligência artificial), feedback, RH digital, diversidade e inclusão, treinamentos online, entre outros.

Todo Gestor precisa ter em mente que lidar com uma equipe também é lidar com cada profissional de forma única, respeitando suas individualidades e limites. Para uma gestão de sucesso, a administração de cada indivíduo como único e como um todo é de extrema importância e seguir as tendências do mercado, juntamente com uma análise de seu próprio negócio é uma forma objetiva de solidificar a equipe e seus profissionais e crescer dentro do mercado de forma firme e melhor fundada, mesmo que de forma competitiva.

3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Com base nas descrições de cargo desenvolvidas na etapa 3.3.2 (COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES), o grupo deve realizar uma análise das

responsabilidades do colaborador e identificar quais os KPIs que serão utilizados para medir o progresso e o desempenho de cada cargo.

Após a definição dos indicadores, o grupo deverá propor um processo e uma ferramenta para captação dos dados e acompanhamento desses indicadores.

Os indicadores de desempenho são um conjunto de fatores que a empresa usa para avaliar seu funcionamento no decorrer do tempo. Esse histórico na base de dados é usado para avaliar objetivos x resultados que foram pré-estabelecidos em um planejamento anterior.

Esses fatores vão servir de modelo para as bases de decisões e melhoria nas estratégias de vendas das empresas. Esses indicadores também podem ser chamados de KPIs e existem tipos mais conhecidos e usados, porém variam conforme o mercado se atualiza e a capital de giro se apresenta. Entre eles estão:

- Produtividade: Tem a ver com a entrega de empresa. A produção por hora.
- Qualidade: Anda junto com indicador de produtividade. A qualidade do serviço entregue pela empresa.
- Capacidade: Mede a capacidade por exemplo de produtos que uma máquina faz por dia.
- Lucratividade: É sobre o capital de giro da empresa e os gastos da mesma.
- Competitividade: Medem a relação da empresa com a concorrência.
- Valor: O valor percebido pelo cliente x os custos da empresa pela entrega totalmente eficaz do produto estabelecido.
- Turnover: É o cálculo de tempo de cada funcionário dentro da empresa.

Cada empresa, porém, pode criar seus próprios KPIs, seguindo a linha média de funcionamento da empresa. Visando sempre, estar atualizando e crescendo com a empresa dentro do mercado de trabalho e a entrega do melhor que a empresa pode oferecer.

A empresa Virtus por ser uma empresa pequena no momento possui três cargos, o cargo de consultor ocupado por Silvio Luminato Filho, o cargo gestora de RH ocupado por Tayla Luminato, e o cargo de gestora de marketing ocupado por Keren dos Reis, descritos no tópico 3.3.2, que serão usados para medir o desempenho das metas dos colaboradores em questão.

A Virtus no momento não possui indicadores específicos para medir o desempenho dos três cargos da empresa, devido ao fato da empresa ser pequena e os cargos se entrelaçam, o desempenho é medido de forma conjunta através do faturamento da empresa, e pelo

desenvolvimento da equipe, as metas de ano já foram alcançadas e as do próximo ano já estão sendo planejadas.

Para o ano de 2024 a empresa tem objetivo de crescer 15%, no departamento de RH, já no departamento de marketing e no departamento de consultoria vai ser mandito que está sendo produzido, com essa previsão de crescimento a empresa pretende contratar uma ou duas pessoas, para acrescentar a equipe.

E conforme a empresa for crescendo e aumentar o número de funcionários nós sugerimos que a organização utilize indicadores de desempenho, para cada cargo existente na organização, pois através dos resultados obtidos é possível observar quanto das metas estão sendo atingidas, desenhar um plano para mantê-las ou melhorá-las.

Indicadores de desempenho por cargo, primeiramente é necessário que se crie uma descrição de cargo detalhada, e também devem ser mensuradas as metas a serem alçadas, pois serão analisados a performance dos colaboradores, para tomadas de decisão. Pode ser usado como indicadores:

- A autoavaliação, no qual os próprios colaboradores se avaliam;
- Avaliação 360°, que é a avaliação feita por gestão, liderança e colegas de trabalho, neste tipo é preciso levar em conta que opiniões pessoais pode influenciar o resultado;
- Avaliação por resultados, onde é avaliado o cumprimento dos objetivos definidos em conjunto com a gestão;
- Avaliação por competências é desenvolvida a partir do cumprimento desses requisitos descritos para o cargo;
- Avaliação em equipe;
- Avaliação por escala gráfica, a mais utilizada, documento dividido em colunas horizontais que analisam assiduidade, trabalho em equipe, entre outras informações, e escalas de valores;
- Avaliação de liderança, é analisado o desempenho de líderes, sua comunicação, motivação entre outros quesitos.

E para finalizar é prudente que nenhum tipo de avaliação de desempenho seja usada de forma isolada, é necessário que se faça a calibragem das técnicas utilizadas por 2 gestores, antes de qualquer tomada de decisão.

3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS

A homologação do plano de cargos e salários é a aprovação do documento junto ao Ministério do Trabalho para formalizá-lo e aplicá-lo na empresa." (team guide, 2023)

Em toda empresa, e para base de qualquer emprego, seja ele de base pública ou particular, refere-se à homologação de cargos e salários para que haja mais clareza por parte da empresa e uma concretização de valores aplicados por cargos. Um clássico exemplo disso é o valor do salário-mínimo estipulado pelo governo como forma de manter a renda per capita não tão desnivelada.

Além disso, temos como base de planos o piso salarial para cada cargo estipulado. Recentemente, vimos por todos os jornais notícias sobre o piso salarial da enfermagem. Nesse caso, o valor é estipulado pela empresa que gere as questões desses servidores (COREN) e é assinado juntamente ao ministério do trabalho para depois ser aplicado em empresas de instâncias públicas e particulares.

Mesmo assim, grande parte das empresas se baseia em valores salariais e aumentos por puro achismo, mesmo que seguindo, de toda forma, as leis trabalhistas e o valor do salário-mínimo pré-estipulado, já que atualmente (de 2017 aos dias atuais) não exista nenhuma lei que preze e estipule com 100% de certeza essa homologação de cargos e salários.

Como citado anteriormente nos tópicos anteriores, a empresa não possui um plano de cargo no momento, visto que ela não possui muitos funcionários, e portanto esse plano ficou para o ano que vem, fora sugerido que eles comecem primeiro criando uma estruturação melhor da divisão de atividades, bem como o acervo de atividades a serem realizadas, visando, no fim, uma gestão de talentos mais aplicáveis, junto a uma rotina de gestão de desempenhos e feedbacks.

A pretensão futura é da aquisição de mais um funcionário, porém este plano está previsto para o ano que vem, portanto a política salarial será um tópico interessante a partir do próximo semestre. Em geral, como a empresa realiza consultoria, ela é empregada por outras empresas e para isso entra em acordo em relação ao pagamento com o contratante, e por isso não há uma necessidade urgente para desenvolver essas ferramentas.

3.4.3 PEOPLE ANALYTICS

People analytics é uma forma de otimizar o gerenciamento de RH (recursos humanos). A análise de pessoas aborda de forma orientada dados coletados, analisados e diagnosticados sobre as equipes interpessoais da empresa em questão. Essa coletânea pode se dar por um software interligado que cruza as informações de diferentes ou mesmas fontes.

Essa estratégia ajuda na tomada de decisões da gerência referente aos funcionários da empresa. Pois, dessa forma, se acompanha os índices de produtividade, desempenho e satisfação dentro do ambiente de trabalho. É importante que a gestão esteja tão ciente desses dados quanto o próprio RH, já que dentro das análises, cabe grande parte do funcionamento e bem-estar da empresa. E assim se posiciona diante aos desafios e desencontros estatísticos visando-se solucionar de melhor forma.

Essa sistemática nasce partindo do princípio de que as pessoas são o centro de toda organização e da visão humanitária de cada servidor. E também de que a tecnologia atualmente é uma base distinta dentro de empresas e organizações. Dessa forma, se mantém a humanização do funcionamento empresarial baseado em dados coletados tecnologicamente por máquinas e algoritmos.

Principais indicadores

1. Taxa de Retenção de Talentos: Avalia a capacidade da empresa em manter seus colaboradores, o que é crucial para a estabilidade e o desenvolvimento contínuo.
2. Índice de Satisfação do Colaborador: mede o nível de contentamento e engajamento dos funcionários, refletindo diretamente na produtividade.
3. Tempo Médio de Recrutamento: Indica a eficiência do processo de contratação, impactando diretamente na reposição de vagas e na continuidade operacional.
4. Avaliação de Desempenho: Acompanha o desempenho individual e coletivo, identificando áreas de melhoria e fortalecendo o desenvolvimento profissional.
5. Índice de Absenteísmo: Monitora a frequência de ausências não planejadas, fornecendo insights sobre o bem-estar dos funcionários e possíveis problemas organizacionais.
6. Diversidade e Inclusão: Analisa a representatividade de diferentes grupos na empresa, promovendo um ambiente mais inclusivo e equitativo.
7. Custo por Colaborador: Calcula o investimento total em recursos humanos, auxiliando na gestão financeira e na otimização de processos.

8.Feedback de Treinamentos e Desenvolvimento: Avalia a eficácia dos programas de capacitação, identificando oportunidades de aprimoramento.

3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Um bom processo de desligamento deve ser um processo longo e cuidadoso, pois ele não pode gerar a sensação de injustiça para com o funcionário. O processo ideal acaba por tomar um tempo expressivo, pois desligar um funcionário nunca deve ser a primeira opção, portanto pelo menos dar feedbacks durante um período, para que o funcionário possa corrigir as suas dificuldades.

Após o processo minucioso de aconselhamento, caso o colaborador não pareça ter vontade de evoluir, é nesse momento que a demissão deverá ocorrer. Você deve realizá-lo em um local isolado, para evitar constrangimento, e tentar ser o mais cordial possível.

O desligamento deve ser simples e direto, sem enrolação e com clareza, ou seja, deve ser exposto o mais rápido possível o que está ocorrendo, e o motivo do desligamento. De preferência quando se está demitindo uma pessoa é importante estar munido de diversas provas conclusivas, que demonstrem o motivo.

Na empresa Virtus não há necessariamente um processo definido e complexo para isso, visto que a empresa possui apenas três colaboradores.

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

Fora sugerido aos colaboradores exemplos corretos e éticos dos processos de desligamento, em primeiro momento como uma ferramenta, que possa ser utilizada no futuro, por causa da quantia limitada de funcionários. O empresário levou em consideração a proposta de análise e confirma que realizaria uma pesquisa detalhada sobre o assunto no futuro, para ir de encontro com a proposta.

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

Para que o desligamento ocorra de forma ética é necessário que o responsável comunique com antecedência para o funcionário sobre a situação, para que haja espaço para ele se preparar, tanto psicologicamente como em relação à sua vida profissional. É importante que isso seja realizado de forma discreta e confidencialmente, evitando qualquer situação desconfortável.

Não é preciso dizer que o desligamento só deve ocorrer caso estritamente necessário, em outras palavras, não pode ser realizado por conta de preconceitos, discriminações ou suspeitas infundadas. Ser transparente nessa hora é o mais necessário, sempre sendo direto e claro.

O processo deve ser totalmente documentado, deve-se criar registros de todo o processo, para que se possa provar a legalidade das ações tomadas, e também é necessário que sejam cumpridas todas as obrigações legais, como férias, por exemplo.

Se necessário, oferecer suporte durante o aviso, ou após a saída, e até mesmo para que o ex-funcionário encontre outro emprego também são opções interessantes e justas que podem ser tomadas.

3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A arte de influenciar pessoas:

A capacidade de influenciar pessoas, pode também ser referida como a arte da persuasão, e é uma habilidade que se resume na capacidade de fazer as pessoas aceitarem genuinamente as suas opiniões, e façam o que você deseja, e acatem suas opiniões ou solicitações. Em geral, esse é um conjunto de habilidades difíceis de se obter que, quando utilizadas em conjunto, podem gerar desejo genuíno de aceitar sua visão de mundo, incluindo compreensão da psicologia humana, comunicação eficaz, empatia e considerações éticas.

A capacidade de moldar a opinião dos outros para que elas se alinhem à sua é de extrema importância no mundo atual, tanto pessoal como empresarial. São exemplos de aspectos dessa habilidade: liderança, vendas, negociação e relacionamento interpessoal. Geralmente envolve construir e adaptar a sua abordagem às necessidades de forma confiante e convincente. E é importante frisar que um bom influenciador é o indivíduo que consegue alinhar os objetivos e metas dos outros com a sua, entretanto sem deixar a ética e moral de lado.

Líder de mim mesmo:

Ser o líder de si mesmo é a capacidade de gerir suas próprias atitudes, escolhas de forma correta e eficaz, em outras palavras, é a capacidade de gerir sua própria vida corretamente. Em geral, envolve adquirir e desenvolver diversas habilidades, como a autoconsciência, autodisciplina e senso de responsabilidade pessoal.

As pessoas que são líderes e conseguem gerir a própria vida costumam ser proativos, e possuem um controle emocional alto, além de conseguirem se desenvolver integralmente, tanto pessoal quanto profissionalmente. Possuem também, aqueles que são seus próprios

líderes, um alto senso de auto aperfeiçoamento, e entendem que, para gerir outros, é necessário, portanto, que se possa gerir a si próprio.

Líder de outras pessoas:

Diferente dos líderes de si mesmo, os líderes de outras pessoas dependem da vontade de terceiros, o que pode gerar certos desafios na hora de se trabalhar em processos criativos, que podem gerar opiniões divergentes entre equipes. Contudo, é possível que para se ter o equilíbrio perfeito, todo líder de pessoas, deve ser líder de si próprio.

Liderar os outros, em geral, é a capacidade de orientar as pessoas a atingirem seus objetivos e a se desenvolverem como profissionais. Sendo que essa capacidade está intrinsecamente ligada a outras, como comunicação, empatia e confiança oratória.

Em resumo, ser líder significa ter um conjunto de habilidades complexas, ser capaz de gerar um ambiente agradável para se trabalhar, motivar pessoas, colaboração, atitude e confiança são exemplos delas.

Conheça seu estilo:

Autoconsciência é a compreensão de si próprio, da sua essência, e a sua personalidade ou seu estilo de comunicação, e portanto é inata de cada pessoa, podendo mudar devido a influências externas e treino.

Conhecer a si próprio é a base de ter um objetivo, e muitas vezes é uma questão evitada pela maioria das pessoas, porém que envolve conhecer tanto seus pontos fracos e como fortes. E é simples a compreensão de que ter essa habilidade pode ajudar um profissional a tomar decisões melhores, e se adaptar a diferentes situações e contextos, bem como, no fim, leva o indivíduo a ter conhecimento pessoal e ter uma comunicação melhor com o próximo.

3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Figura 10 - Banner de Liderança



Fonte: Autores

4 CONCLUSÃO

Concluimos que a empresa Virtus está começando, e ainda é pequena, e só possui uma funcionária. Sugerimos que a empresa contrate mais um funcionário para ajudar nas tarefas, podendo assim crescer mais, já que dificuldades a empresa não enfrenta, exceto pela impossibilidade de expandir as atividades em decorrência da quantidade de funcionários.

Mesmo com uma quantidade limitada de funcionários, a liderança eficaz desempenha um papel crucial na seleção de talentos. Uma abordagem inclusiva, inspiradora e orientadora para o desenvolvimento pode atrair e manter profissionais qualificados.

Conclui-se que a gestão de talentos executa um papel crítico no sucesso e no futuro das empresas atuais. Durante o projeto, foram trabalhados todos os aspectos dos conteúdos desenvolvidos no semestre, desde recrutamento, seleção, treinamento, gestão de desempenho, e retenção de talentos. A gestão de pessoas é uma estratégia muito eficiente na organização pois ela promove um ambiente de trabalho saudável, e também contribui ativamente para que a empresa alcance os objetivos.

O trabalho nos mostrou que o primeiro passo para uma gestão eficiente começa antes mesmo do recrutamento, é preciso conhecer qual o foco em que a empresa se enquadra, qual é a missão, visão e valores, que norteiam sua cultura, para posteriormente traçar as estratégias necessárias para gestão de pessoas na organização. A cultura da empresa deve estar ciente sobre a importância de desenvolvimento contínuo dos colaboradores, pois desenvolver talentos torna os colaboradores mais eficientes e produtivos, e diminui o turnover na organização.

O recrutamento e seleção deve ser feito alinhado às necessidades do cargo aberto, as competências e habilidades necessárias para desenvolver aquela atividade, e a integrar se a cultura da empresa.

Os treinamentos devem ser direcionados para desenvolver competências e necessidades para os cargos em questão, ou departamento, devem ser feitos sempre que necessários já que o mercado e as tecnologias estão em constantes transformações.

Quanto aos processos de feedback e gestão de desempenho, considerando a inexistências dos processos ao início do projeto, o desenvolvimento tem sido considerável, pois o simples fato de haver o início da implementação de atividades de regulamentação de desempenho e resultados, além de seu monitoramento, já é um bom passo para entender por qual caminho a empresa está caminhando atualmente.

Enfim, a Virtus está se dando bem no mercado de trabalho, conforme os dados coletados, contudo enfrenta a necessidade de expansão dos negócios, e isto parece estar sendo dificultado graças a limitação de funcionários. Contudo, é interessante de se pontuar, que a partir do momento em que forem contratados novos funcionários, certas dificuldades antes não pontuadas podem aparecer, e que portanto, a empresa deve se preocupar com isso em um futuro breve.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken. **O gerente minuto**. 1982

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. [Rua Conselheiro Nébias, 1.384, São Paulo- SP- 01203-904]: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 25 out. 2023.

FIDELIS, G. J. ; e Banov, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2.ed. São Paulo, 2007.

KNEVITZ, Daiana. A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais. 2011. Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-aoambiente-de-mudancas-organizacionais> Acesso em: 20 set. 2023.

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio), 2013.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; et al. Gestão de pessoas. [Porto Alegre]: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 25 out. 2023

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2002.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. Decifre e influencie pessoas. São Paulo: Gente, 2018.