



UNifeob

| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2023

PROJETO INTEGRADO



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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS
INOVA TELHAS E AÇOS

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
INOVA TELHAS E AÇOS

MÓDULO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Desempenho e Carreira – Prof. José Marcio Carioca

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. Almir Abreu

Tendências Mercadológicas de Gestão de Pessoas – Prof. Otávio Sacardo

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

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

Estudantes:

Ana Laura Boaventura, RA 21000881

Camilly Santana Barbosa, RA 21001600

Francine Rezende Zoquetti, RA 21001610

Marcela Ribeiro Rui, RA 20001390

Octavio Donda Neto, RA 22001700

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	6
3.1.2	O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS	7
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	8
3.2	GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA	9
3.2.1	CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	9
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	14
3.3.2	COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES	15
3.3.3	ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO	22
3.3.4	O PLANO DE TREINAMENTO	24
3.4	TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	33
3.4.1	INDICADORES DE DESEMPENHO	33
3.4.2	CARGOS E SALÁRIOS	36
3.4.3	PEOPLE ANALYTICS	37
3.5	DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.	38
3.5.1	O IMPACTO DOS DESLIGAMENTOS NA VIDA PESSOAL, ORGANIZAÇÃO E SOCIAL.	39
3.5.2	ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.	40
3.6	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	41
3.6.1	LIDERANDO NA ATUALIDADE	41
3.6.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	43
4	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

A Inova Telhas e Aços, como uma empresa líder no setor de telhas galvanizadas, e distribuição de materiais para construção, reconhece a importância estratégica que os colaboradores representam para o seu crescimento e sucesso organizacional.

O projeto de consultoria empresarial deste módulo visa proporcionar uma abordagem inovadora para auxiliar a Inova Telhas a atingir um patamar mais elevado na gestão de seus colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento contínuo, o que consequentemente contribui para sua cultura organizacional.

A cultura desempenha um papel crucial na identificação, atração e retenção de talentos. Portanto, a Inova Telhas e Aços busca não apenas melhorar as competências individuais dos colaboradores, mas também promover valores e princípios que estejam alinhados com os objetivos da empresa. Isso não só atrai talentos compatíveis com a organização, mas também aumenta o engajamento e a motivação dos colaboradores existentes.

Como novas estratégias apresentaremos uma série de ferramentas que poderão ser utilizadas nas relações interpessoais dentro da organização, isso incluirá programas de desenvolvimento profissional, treinamentos em habilidades de comunicação, mentorias e feedbacks, que ajudarão a construir uma equipe mais coesa e colaborativa.

Além disso, a Inova Telhas e Aços poderá aproveitar as novas estratégias para criar um ambiente inclusivo, onde a diversidade seja valorizada e onde cada colaborador se sinta respeitado e apoiado em sua jornada de crescimento profissional. Isso não apenas impulsionará o desempenho individual, mas também promoverá a inovação e a criatividade dentro da organização.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Inova Telhas e Aços LTDA. EPP, cujo CNPJ 19.955.688/0001-91, localizada na rua Vicente Lombardi, nº 184, na Vila Santa Edwirges, CEP 13874-227, na cidade de São João da Boa Vista/SP.

Tudo começou com uma empresa que já atuava há mais de 30 anos no mercado, quem iniciava suas atividades era o proprietário, Reginaldo Borges, fazendo calhas e rufos galvanizados para telhados.

Decidido a atuar em uma área mais abrangente, Reginaldo descobriu o segmento de telhas galvanizadas e então, há 9 anos, iniciou uma nova empresa chamada Inova Telhas. Atualmente a filha Isabella G. Borges encontra-se na diretoria desta empresa.

Sua missão é deixar os clientes satisfeitos com a qualidade e agilidade dos serviços prestados, com um atendimento personalizado.

Como visão, deseja crescer no mercado expandindo sua empresa, sendo referência no mercado de telhas e aços, satisfazendo as necessidades dos seus clientes.

Seus valores são: sempre estar crescendo com os funcionários, valorizando cada um deles, tendo também autenticidade, comprometimento, honestidade e procurando sempre inovar no mercado.

A empresa enfrenta desafios significativos em relação à Gestão de Pessoas: Não há uma comunicação efetiva entre os líderes e liderados, nem um projeto de desenvolvimento e treinamento de seus funcionários. Faltam estratégias específicas de motivação como bônus e benefícios, por exemplo.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Nesta etapa do PE serão apresentados os conteúdos que cada unidade de estudo utilizará para realizar o projeto, assim como a forma que serão aplicados na empresa escolhida para a realização do projeto. Para todos os módulos, a Equipe deverá apresentar como as Funções relacionadas à Gestão de Pessoas são realizadas atualmente e apresentar propostas de intervenções para uma Gestão focada em obtenção, desenvolvimento e retenção de talentos.

3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A liderança, seleção e retenção de talentos são três pilares fundamentais no mundo dos negócios atualmente. Juntas, essas áreas desempenham um papel crucial no sucesso de uma organização. Em relação à liderança a mesma visa inspirar, guiar, motivar e desenvolver seus colaboradores; por isso, é importante ser realizado um trabalho com foco em pontos estratégicos que podem ser desenvolvidos pelos líderes. Já a seleção de talentos, quando utilizada de forma eficaz, proporciona que a empresa faça um processo seletivo assertivo, aumentando a diversidade de seus colaboradores e experiências e, também, focando em diminuir o turnover empresarial. Tratando-se da retenção de talentos é possível conquistar um maior desenvolvimento interno dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam motivados, valorizados e assim, conseqüentemente, aumentando a produtividade do time, através de um sentimento de valorização e pertencimento. A união destas forças permitirá que a equipe da Inova Telhas crie uma cultura empresarial saudável e bem sucedida.

3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS

A seleção de candidatos na Inova Telhas e Aços acontece de maneira externa e por indicação. É realizado um teste para ver qual o nível comportamental da pessoa e a entrevista para analisar se o candidato se adequa a vaga e tem os requisitos necessários para determinada função. Uma boa liderança seleciona seus talentos e deve ter um desenvolvimento para isto, então, em relação a como os Líderes são desenvolvidos e preparados para o exercício da liderança nota-se que atualmente a empresa não trabalha com essas possibilidades, porém, o intuito deste projeto é apresentar estratégias para que possibilitem esse desenvolvimento de liderança, como por exemplo: treinamentos específicos, Treinar os líderes para que eles atuem

e lideram suas equipes de maneira assertiva, já que uma equipe bem engajada e que apresenta uma liderança que transmite confiança, gera resultados incríveis.

Nota-se que a Inova Telhas e Aços possui um turnover empresarial bem baixo e, por isso, é notável que o comprometimento de seus colaboradores com suas funções e com a organização é alto. Há um engajamento entre os mesmos e seus setores, o que permite um bom desenvolvimento profissional. Analisando estes fatos é possível concluir que a Inova Telhas e Aços, mesmo sem utilizar muitas maneiras ou ferramentas para atrair e selecionar seus talentos, tem feito uma seleção de profissionais assertiva e que não tem gerado problemas a corporação.

3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS

Para qualquer empresa é um desafio atrair e agregar talentos, pois tem como objetivo promover a corporação e destacar a mesma no mercado com o melhor resultado. Uma maneira de começar este processo é através da Análise de competências. Dentro deste ponto pode se trabalhar com as seguintes estratégias: definir o objetivo da análise para que ela seja realizada da melhor maneira e por aquele que for mais apto, identificar as competências chave e quais as mais relevantes para o desenvolvimento da empresa, escolher uma forma de coleta de dados e analisar os mesmos, o que é indicado para a Inova Telhas e Aços: feedback, reunião individual e testes e avaliações de competências. Através dos dados levantados e da análise realizada é possível que a Inova Telhas e Aços entre com um plano de ação, teste e o avalie.

O mapeamento de habilidades é uma ótima estratégia para se utilizar durante o processo de atrair e agregar talentos. Uma das técnicas para essa análise é a ferramenta CHA, muito conhecida por auxiliar na definição de competências. O mapeamento de habilidades é uma comparação entre as aptidões necessárias para a atuação dentro da empresa com as qualificações que o candidato ou colaborador já possui. Através do CHA, que é a abreviação de competências, habilidades e atitudes é possível entender esses atributos do profissional, tornando mais claro o objetivo e o resultado. Para implementar é necessário que a Inova Telhas e Aços defina as competências necessárias para a execução de cada tarefa dentro da organização, deixando explícitos os chamados hard skills (capacitações técnicas comprovadas por meio de conhecimento especializado) e soft skills (habilidades pessoais e intangíveis que o profissional possui). Após isto é necessário definir as metas e objetivos que devem ser alcançados dentro da empresa, para que os colaboradores saibam com clareza e se alinhem a fim de conquistar o que foi imposto. O mapeamento proporciona um aumento na eficácia com a comunicação entre colaboradores e empresa, além de possibilitar que as expectativas de ambos sejam alinhadas.

3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS

O ONBOARDING é o processo de integração de um novo colaborador na empresa, onde ele entende sobre a cultura e a forma de operação da corporação, além de que o mesmo permite assegurar o profissional em seu processo de adaptação. Na Inova Telhas e Aços o ONBOARDING ainda não acontece, porém, é algo que já vem sendo analisado para que haja inclusão. Para dar início a este novo projeto é possível que a corporação opte por estratégias do tipo: na hora da contratação deixar tudo bem explicado sobre seu cargo e funções com uma descrição de cargo, fazer um tour pela empresa e apresente o ambiente de trabalho e os colaboradores, criar um evento para a recepção, escolher um colaborador como apoio, fornecer um treinamento personalizado que facilite a adaptação e prepare o novo colaborador, realizar um acompanhamento por tempo determinado e, por fim, manter a utilização de feedbacks durante o processo. Utilizar deste meio permite que o colaborador se identifique com a empresa e seu cargo, além de fortalecer a cultura organizacional, aumentar o engajamento do profissional com a companhia, e, também, motivar o mesmo de forma com que contribua na sua produtividade.

3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS

É importante lembrar o fundamental papel de direcionamento que os líderes têm dentro da empresa e, principalmente, em relação aos seus liderados. Possuir líderes preparados e que conheçam seu papel de liderança é um ponto crucial para se ter uma equipe bem encaminhada. Para isso é importante que a Inova Telhas use de alguns métodos como: Analisar as competências dos líderes da empresa para facilitar a identificação dos pontos que precisam ser aprimorados e daqueles que têm sucesso; revisão dos desafios e oportunidades, ou seja, verificar como está o mercado e como a empresa deve se precaver com possíveis situações. Além disso, algo que se adequa à corporação é o feedback com os colaboradores, o que mantém ambas as partes em harmonia. Para os líderes da Corporação é interessante que a mesma adote formas que aprimorem as competências do perfil de liderança e, os métodos que podem ser utilizados são: feedback construtivo, avaliações individuais as quais devem ser realizadas pelos próprios líderes, o que proporciona com que os mesmos se conheçam melhor e analisem seus pontos de sucesso e os que devem ser aprimorados; avaliação contínua que pode ser realizada através de

questionários e a cada determinado período. Após realizar as análises, a Inova Telhas e Acos poderá moldar seus líderes de maneira mais eficaz e que se alinhe com as questões da corporação, possibilitando uma melhora no cenário empresarial e, também, permitindo adotar medidas preventivas.

3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA

A gestão de desempenho e de carreira é uma disciplina crucial nas organizações, focada em maximizar o potencial dos funcionários e alinhar os objetivos individuais com os objetivos da empresa. Ela envolve uma variedade de práticas e estratégias que visam melhorar o desempenho dos funcionários e promover o desenvolvimento de suas carreiras.

Uma sólida gestão de desempenho começa com a definição de metas claras e alcançáveis. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e ter um prazo definido. Esta etapa é crucial para alinhar as aspirações individuais com os objetivos organizacionais. Além disso, a avaliação de desempenho, que pode incluir feedback e autoavaliações, oferece uma visão objetiva do progresso e das áreas de melhoria.

O feedback constante é a espinha dorsal da gestão de desempenho. Através de comunicações abertas e construtivas, líderes e funcionários podem identificar oportunidades de crescimento e resolver desafios. Este processo não apenas impulsiona o desenvolvimento pessoal, mas também cria um ambiente de trabalho onde a aprendizagem e a melhoria contínua são valorizadas.

A gestão de carreira é uma parte essencial do desenvolvimento dos funcionários. Ajuda a traçar planos de carreira, definir metas de longo prazo e identificar as etapas necessárias para alcançá-las.

3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Lilian Inacio de Andrade Camilo
COMPRAS

<u>Atividades / Ações</u>	<u>Competências (TEC.)</u>
<p>Fazer cotações das matérias primas para compra do mesmo.</p> <p>Negociar preços e prazos todos os dias.</p> <p>Dar entrada em Notas Fiscais.</p> <p>Controle de estoque.</p> <p>Organização de entrega de materiais.</p>	<p>Boa comunicação;</p> <p>Conhecimento fiscais;</p> <p>Proatividade;</p> <p>Familiaridade com cálculos;</p>

Definição das Competências:

Boa comunicação: Precisa de uma boa comunicação para que haja sintonia entre os setores da empresa. Sendo eles o comercial e a produção.

Conhecimentos fiscais: Para que consiga fazer as compras, com os valores atualizados, já que exige diferenças de tributação.

Proatividade: Para resolver os problemas com antecipação, antes mesmo de chegar aos cargos superiores.

Familiaridade com cálculos: Para conseguir fazer a tributação das bobinas. Valor de Compra e Venda.

Empregado	Lilian Inacio de Andrade Camilo		Data do Inicio do contrato 10/10/2023
Cargo Compras	Setor Compras	Próxima revisão programada para 10/12/2023	Data Efetiva

ATIVIDADES/TAREFAS A SEREM EXECUTADAS
Identificação de necessidades de compra
Pesquisa de fornecedores
Cotações e negociações
Pedidos de compras
Controle de estoque
Análise de custos
Acompanhamento de entregas

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS			
DECIDIR, COMPROMISSO, APOIAR			
	ABAIXO DAS EXPECTATIVAS	ATENDE AS EXPECTATIVAS	EXCEDE AS EXPECTATIVAS
Define e entende problemas: Reúne fatos necessários antes de tomar decisões; É pró-ativo na previsão de possíveis problemas e age preventivamente. Esclare objetivos do trabalho e estabelece cronogramas. Reúne-se com os principais colaboradores todo início da semana.	○	■	○
Envolve os outros: convida pessoas que efetivamente possam contribuir na solução de problemas, especialmente seus superiores (Reginaldo e Isabella). Entende que as questões a serem resolvidas são de todas as áreas.	○	○	■
Toma decisões: Tomas decisões oportunas, lida com problemas urgentes e importantes sem demora, avalia com precisão os riscos e benefícios associados às decisões e ações.	○	■	○
Apoia decisões: Comunica decisões as pessoas que serão afetadas por ela. As pessoas são avisadas quando as compras são feitas, principalmente, quando envolve novos prazos de entrega.	○	■	○
Demonstra Integridade e honestidade: Ela é aberta e honesta ao lidar com os outros, age com claros padrões éticos, profissionais e pessoais. Cumpre promessas e compromissos firmados com os outros, e também trata assuntos delicados com confidencialidade.	○	■	○

COMENTÁRIOS DO FUNCIONÁRIO/SUPERVISOR

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E TÉCNICAS			
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL ADICIONAL OU COMPETÊNCIA TÉCNICA			
Competência Comportamental: ECP (Equilíbrio, Coerência e Perseverança)	ABAIXO DAS EXPECTATIVAS	ATENDE AS EXPECTATIVAS	EXCEDE AS EXPECTATIVAS
Equilíbrio: Consegue lidar com desafios e emoções de forma estável	○	■	○
Coerência: Mantém consistência em suas ações			
Perseverança: Demonstra determinação, força de vontade e resiliência para alcançar seus objetivos			

Nome do Funcionário: Lilian Inacio de Andrade Camilo	Nome do Supervisor: Isabella G. Borges
Assinatura do Funcionário: _____	Assinatura do Supervisor: _____

3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.

Como na empresa atualmente não tem a cultura de se fazer Contrato de Desempenho, Acompanhamento contínuo ou periódico dos desempenhos pelos gerentes e pelos próprios colaboradores, e nem mesmo feedback, deixamos como sugestão a implantação do Contratos de Desempenho firmados entre a liderança e seus liderados, de maneira periódica a cada 60 dias.

3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.

Aplicar feedback para colaboradores pode não ser uma das tarefas mais fáceis. Compreendemos que existem pessoas que não são tão receptivas assim. No entanto, é possível criar o momento e cenário ideal para falar com elas.

Primeiramente precisamos de um local apropriado para isso, longe dos outros funcionários, com a privacidade necessária. E antes mesmo de começar, precisamos nos concentrar e estar inteiramente presente no momento. Empatia é a palavra que cabe muito bem em todo esse contexto, afinal quando você se coloca no lugar do outro, usará palavras que gostaria que lhe dissessem.

É primordial entender que o feedback é uma ferramenta profissional. Portanto, dentro do ambiente corporativo, o gestor não tem que fazer críticas pessoais aos seus profissionais. Esse é um dos maiores equívocos que existem hoje.

Ainda, procure não aplicar o feedback em momentos de irritação. O calor da emoção pode fazer você falar palavras não muito legais e estragar a relação gestor e colaborador. Além disso, sua base deve ser o desempenho profissional da pessoa, em como ela está realizando suas tarefas e em que pode melhorar.

Para dar um feedback eficaz, é preciso ter um objetivo em mente, colocar de uma maneira clara e objetiva, os pontos positivos e negativos, e todos os outros apontamentos para ser falado, escolhendo um horário apropriado para ter essa conversa.

O feedback deve ser de maneira simples, mostrando o contexto, com exemplos do comportamento observado, explicando as consequências. Além disso, deve ser apresentado possíveis soluções para os pontos negativos, e não somente apontá-los.

Devemos sempre lembrar que o feedback deve começar com os pontos positivos, sempre preservando a honestidade que o momento exige.

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

Como os mercados estão cada vez mais competitivos, é necessário que o seu negócio saiba aproveitar ao máximo os recursos que tem, incluindo também o capital humano.

Assim, ao desenvolver um bom plano de carreira, você consegue garantir a mobilidade de talento na empresa, ou seja, aproveitar indivíduos habilidosos para cargos que exigem diversas competências. Desse modo, é possível criar um ambiente rico de oportunidades e que não deixa ninguém excluído da possibilidade de ascensão profissional.

A principal responsabilidade das lideranças é ter clareza na comunicação e transparência na atribuição de cargos. Casos em que indivíduos sem mérito são promovidos são extremamente prejudiciais para o clima organizacional e para o engajamento da equipe.

Por isso, o pessoal do RH deve assegurar que todas as etapas exigidas no plano de carreira para determinado cargo sejam cumpridas. Assim, a cultura organizacional da empresa fica alinhada às noções de mérito e incentiva todo o time a fazer um trabalho ainda melhor, sabendo que não é necessário ser próximo do chefe para conseguir uma promoção.

Também cabe à corporação contribuir para o desenvolvimento pessoal da equipe por meio de suporte e orientações na escolha de cursos de qualificação, palestras e workshops, por exemplo.

O ideal seria fazer um documento que engloba todo o planejamento, estabelecimento de metas e processos para o crescimento profissional dos colaboradores da corporação. Ele funciona como um guia geral e incorpora diversas diretrizes — incluindo e esclarecendo os casos de promoção de cargos, reajustes salariais, atribuições e treinamentos necessários.

Tal ferramenta é decisiva no comportamento dos colaboradores e tem efeitos diretos em sua produtividade. Imagine, por exemplo, um trabalhador sem muitas expectativas de ascensão salarial. Para essa pessoa, não há grandes incentivos para empregar esforço e energia no trabalho.

Já para as empresas com um plano de carreira bem consolidado, existem vários motivos para que seus colaboradores se dediquem mais aos objetivos de toda a equipe.

Desse modo, um bom plano afeta tanto o crescimento do funcionário quanto o desempenho da sua empresa. Afinal, qualquer negócio que conte com uma equipe produtiva se beneficia do seu desenvolvimento e impulsiona a marca por meio do seu time.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A empresa Inova Telhas e Aços demonstra uma forte cultura voltada para as pessoas, evidenciada pela valorização das relações interpessoais e pelo compromisso com o desenvolvimento e bem-estar de seus colaboradores. A empresa promove uma comunicação aberta entre a liderança e a equipe, oferece suporte para o crescimento profissional de seus funcionários e reconhece os esforços e conquistas de cada um deles.

Essa cultura voltada para as pessoas é um ativo valioso para a empresa, criando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados. No entanto, à medida que a empresa busca manter sua competitividade e alcançar resultados sólidos no mercado atual, é fundamental equilibrar essa cultura com uma orientação mais forte para resultados.

A estrutura organizacional horizontal da empresa contribui para a comunicação aberta e a colaboração, mas é importante garantir que a liderança em todos os níveis compreenda a importância de uma cultura que priorize tanto o desenvolvimento das pessoas quanto a obtenção de resultados e metas tangíveis.

É fundamental que a liderança esteja fortemente envolvida na formulação de estratégias que equilibrem o desenvolvimento dos colaboradores com a entrega de resultados. Isso implica em identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da equipe para que possam alcançar os objetivos estabelecidos.

3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA

O desenvolvimento de pessoas é uma parte vital da estratégia da Inova Telhas e Aços. Os líderes devem incentivar, identificar e definir programas e processos de treinamento em conjunto. Eles avaliam as necessidades de treinamento em suas respectivas áreas e elaboram um plano para abordar essas necessidades. Atualmente, o orçamento alocado para o desenvolvimento de pessoas é considerado como uma ajuda de custo, refletindo o compromisso da empresa em investir em seu capital humano.

A diretora, junto com a gerente administrativa e o gerente de produção, são responsáveis por identificar as metas da empresa a curto, médio e longo prazos. Essas metas consideram as tendências do mercado, a concorrência e as oportunidades de crescimento.

No que diz respeito às metas de curto prazo, a empresa adotará uma abordagem estratégica que se concentra em três aspectos essenciais. Primeiramente, buscará garantir resultados financeiros sólidos, promovendo a revisão e otimização de seus processos de produção, redução de custos e aprimoramento da gestão de custos. Paralelamente, manterá o foco em manter o caixa em dia, aprimorando políticas de crédito e cobrança, e monitorando o fluxo de caixa de forma rigorosa. Além disso, estabelecerá metas rápidas, como aumentar as vendas em 15% dentro do próximo trimestre, e implementará programas de incentivo para a equipe de vendas como bonificação por atingimento de metas.

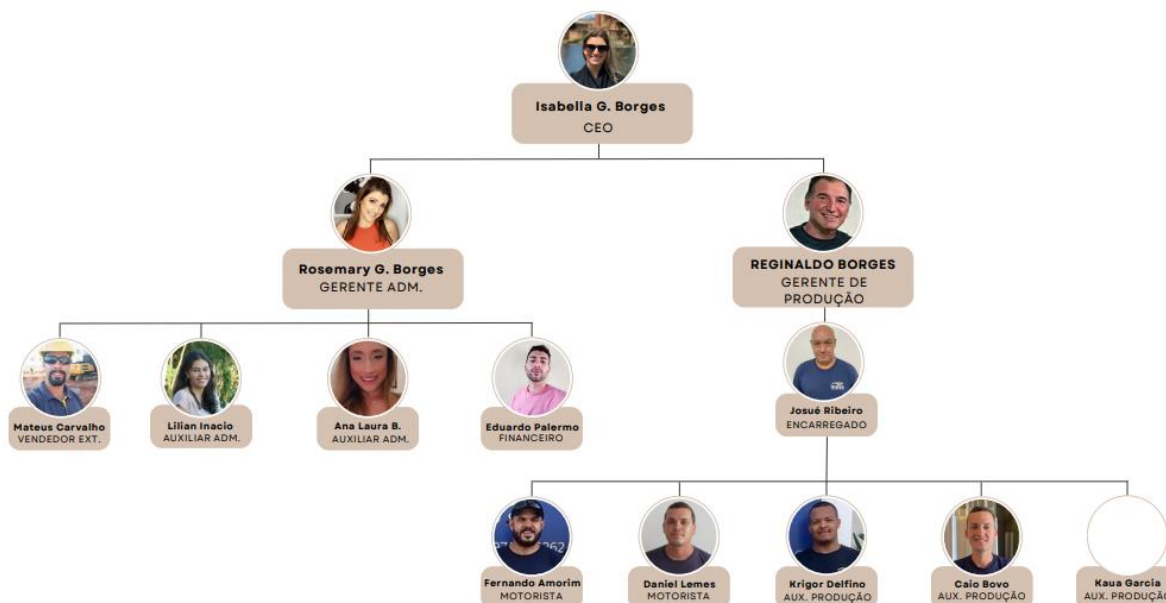
No médio prazo, a empresa voltará sua atenção para capacitação e estratégias. Para a administração, investirá em treinamentos em gestão financeira, cultura de metas, estratégias de mercado e desenvolvimento de liderança, a fim de aprimorar a tomada de decisões financeiras estratégicas e identificar oportunidades de expansão. Para a produção, os treinamentos técnicos de qualidade e de segurança no trabalho serão aprimorados, a fim de garantir a qualidade dos produtos e a segurança dos colaboradores.

A longo prazo, a Inova Telhas e Aços manterá seu compromisso com a excelência operacional. A área de produção será aprimorada com treinamentos técnicos contínuos e medidas de segurança no trabalho. A empresa também investirá em eficiência operacional, adotando programas de melhoria contínua, como a produção enxuta e a automação de processos. Simultaneamente, desenvolverá um plano de sucessão familiar para garantir a continuidade da empresa e o desenvolvimento de membros da família que possam assumir papéis de liderança no futuro.

3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES

Vamos apresentar o organograma da empresa e mais abaixo detalhamos todas as funções, atribuições e competências necessárias de cada respectivo cargo. O intuito é demonstrar a composição da estratégia de cargos e funções que idealizamos para a Inova Telhas e Aços para que ela alcance os objetivos que almeja em curto, médio e longo prazo.

ORGANOGRAMA

**CEO (Diretora Executiva)**

A CEO é a líder máxima da empresa, responsável por definir a visão estratégica, objetivos e direção geral do negócio. Ela também representa a empresa perante stakeholders externos.

Atribuições:

- Tomada de decisões estratégicas que impactam a direção da empresa.
- Liderança de alto nível, fornecendo orientação e motivação para toda a organização.
- Estabelecimento de metas claras e métricas de sucesso.
- Definição e promoção da cultura organizacional.
- Negociações estratégicas com parceiros, investidores e stakeholders.

Competências-Chave:

- **Liderança Estratégica:** A capacidade de estabelecer uma visão clara para a empresa e traduzi-la em estratégias acionáveis que conduzem ao sucesso de curto, médio e longo prazo.

- Tomada de Decisão: Habilidade de tomar decisões críticas, muitas vezes sob pressão, considerando riscos e oportunidades.
- Comunicação Eficaz: A competência para comunicar a visão, estratégia e objetivos da empresa de forma clara e inspiradora.
- Habilidade de Negociação: A capacidade de negociar acordos vantajosos com parceiros, clientes e fornecedores.
- Pensamento Estratégico: A aptidão para pensar a longo prazo, identificando tendências e oportunidades de mercado.

Gerente Administrativo

O Gerente Administrativo lidera a área administrativa da empresa, supervisionando principalmente as operações de gestão de pessoas.

Atribuições:

- Gerenciamento de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal.
- Supervisão das operações administrativas, garantindo eficiência e conformidade com políticas internas.
- Desenvolvimento e implementação de políticas internas.

Competências-Chave:

- Gestão de Equipe: Habilidade para liderar e motivar a equipe administrativa, distribuindo tarefas, definindo metas e fornecendo orientação.
- Planejamento e Organização: Competência para organizar recursos e tarefas administrativas de maneira eficaz.
- Conhecimento Financeiro: Compreensão das finanças da empresa, incluindo orçamento e controle de custos.
- Habilidade de Comunicação: Capacidade de transmitir informações de forma clara e eficaz.
- Habilidade Interpessoal: Aptidão para lidar com pessoas interna e externamente à empresa.

Gerente de Produção

O Gerente de Produção lidera a área de produção da empresa, garantindo que os produtos sejam fabricados com eficiência e qualidade.

Atribuições:

- Supervisão de processos de fabricação para garantir a eficiência e qualidade dos produtos.
- Controle de qualidade para cumprir padrões de produção estabelecidos.
- Gestão de equipes de produção, incluindo escalas de trabalho e treinamento.

Competências-Chave:

- Gestão de Produção: Habilidade de liderar a equipe de produção, garantindo que metas de produção e qualidade sejam alcançadas.
- Conhecimento Técnico em Fabricação: Compreensão profunda dos processos de fabricação e equipamentos envolvidos.
- Habilidade de Liderança: Competência em liderar, motivar e orientar a equipe de produção.
- Planejamento de Produção: Capacidade de criar e implementar planos de produção eficientes.
- Controle de Qualidade: Habilidade em monitorar e manter altos padrões de qualidade na produção.

Encarregado de Produção

O Encarregado de Produção supervisiona as operações de produção, garantindo a eficiência e a qualidade.

Atribuições:

- Supervisão da linha de produção, garantindo que os produtos sejam fabricados dentro dos padrões.
- Alocação de recursos, como mão de obra e materiais, para atender à demanda de produção.
- Garantia da qualidade por meio da inspeção e controle de produtos.

Competências-Chave:

- Liderança de Equipe: Capacidade de liderar a equipe de produção e garantir que metas diárias sejam alcançadas.
- Conhecimento Técnico em Processos de Produção: Compreensão dos processos e operações específicas de produção.
- Monitoramento e Controle de Produção: Competência em acompanhar o progresso da produção e fazer ajustes conforme necessário.
- Resolução de Problemas Operacionais: Aptidão para identificar e solucionar problemas que possam surgir durante a produção.
- Cumprimento de Metas de Produção: Habilidade para atingir e manter as metas de produção estabelecidas.

Auxiliares Administrativos

Os Auxiliares Administrativos desempenham funções de apoio nas operações administrativas da empresa, ajudando a manter os processos internos funcionando sem problemas.

Atribuições:

- Atividades administrativas, como organização de documentos, atendimento telefônico, agendamento de reuniões e suporte geral ao departamento de gestão de pessoas.

Competências-Chave:

- Organização: Habilidade para organizar documentos, informações e tarefas administrativas.
- Comunicação: Capacidade de se comunicar eficazmente com colegas e clientes.
- Trabalho em Equipe: Competência para colaborar com outros membros da equipe administrativa.
- Conhecimento de Software de Escritório: Competência em usar software comum de escritório, como processadores de texto e planilhas.

Auxiliar Financeiro

O Auxiliar Financeiro é responsável por gerenciar as atividades financeiras da empresa, incluindo a gestão de contas, pagamentos, recebimentos e relatórios financeiros.

Atribuições:

- Manutenção de registros financeiros para rastrear transações financeiras.
- Processamento de transações financeiras, como pagamentos e recebimentos.
- Reconciliação de contas para garantir que os registros financeiros estejam precisos.
- Elaboração de relatórios financeiros para fornecer informações sobre a saúde financeira da empresa.
- Gerenciamento de fluxo de caixa para garantir que a empresa tenha recursos adequados para suas operações.

Competências-Chave:

- **Conhecimento Financeiro Básico:** Habilidade para lidar com tarefas financeiras como contas a pagar, contas a receber e registros contábeis.
- **Precisão e Atenção aos Detalhes:** Competência em garantir precisão nas atividades financeiras, evitando erros.
- **Habilidade de Organização:** Capacidade de manter registros financeiros organizados e acessíveis.
- **Habilidade de Comunicação:** Aptidão para comunicar informações financeiras de maneira clara e eficaz.

Vendedor Externo

O Vendedor Externo é responsável por representar a empresa no mercado, prospectar clientes e fechar negócios.

Atribuições:

- Vendas externas para alcançar metas de vendas estabelecidas.
- Construção de relacionamentos com clientes para promover a fidelização.
- Prospecção de novos negócios por meio
- Prospecção de novos negócios por meio de pesquisa de mercado e identificação de oportunidades de vendas.
- Compreensão das necessidades dos clientes e apresentação de soluções adequadas.
- Negociação de acordos e fechamento de vendas.

Competências-Chave:

- **Habilidade de Vendas:** Competência para identificar oportunidades de vendas, construir relacionamentos com clientes e fechar negócios.

- Habilidade de Relacionamento com o Cliente: Capacidade de entender as necessidades do cliente, fornecer soluções e manter relacionamentos de longo prazo.
- Negociação: Competência em negociar condições comerciais favoráveis para a empresa.
- Compreensão do Produto e do Mercado: Conhecimento profundo dos produtos da empresa e compreensão do mercado em que atua.

Auxiliares de Produção

Os Auxiliares de Produção desempenham funções operacionais na linha de produção.

Atribuições:

- Auxílio na fabricação de produtos, seguindo procedimentos e diretrizes estabelecidas.
- Garantia de qualidade, inspecionando produtos e reportando quaisquer defeitos.
- Suporte às operações de produção, como preparação de materiais e limpeza de equipamentos.

Competências-Chave:

- Trabalho em Equipe: Competência para trabalhar eficazmente em equipe na linha de produção.
- Atendimento a Instruções: Habilidade para seguir procedimentos e instruções de produção com precisão.
- Habilidade de Operação de Máquinas: Capacidade de operar equipamentos e máquinas de produção de forma segura e eficiente.

Motoristas

Os Motoristas são responsáveis pelo transporte de produtos e materiais.

Atribuições:

- Entrega de produtos de acordo com as rotas estabelecidas, cumprindo prazos de entrega.
- Manutenção de veículos para garantir que estejam em boas condições de funcionamento e segurança.
- Cumprimento de rotas de entrega para garantir que os produtos sejam entregues de maneira eficaz e segura.

Competências-Chave:

- Licença de Condução Válida: Requisito essencial para operar veículos da empresa de acordo com as leis de trânsito.
- Conhecimento de Rotas: Familiaridade com as rotas de entrega e logística para garantir entregas eficientes.
- Segurança no Trânsito: Habilidade para operar veículos com segurança, aderindo às normas de segurança no trânsito.

3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO

Os cargos na Inova Telhas e Aços desempenham papéis específicos e vitais na organização, e é fundamental garantir que as competências e habilidades dos colaboradores estejam sempre alinhadas com as necessidades estratégicas da empresa. Aqui vão algumas reflexões e sugestões relacionadas a cada cargo, com o intuito de ampliar estes resultados:

CEO (Diretora Executiva):

- Garantir que a CEO participe de programas de desenvolvimento de liderança de nível executivo para aprimorar sua capacidade de liderança estratégica;
- Promover a participação da CEO em grupos de networking e fóruns de discussão do setor para estar atualizada sobre tendências e desafios do mercado;
- Treinamento em estratégias de aumento da lucratividade e análise de KPIs financeiros para que a CEO possa tomar decisões orientadas por dados;
- Aplicar uma cultura de metas atingíveis sobre a condição de bonificações diferenciadas aos seus colaboradores;
- Promover uma cultura organizacional que valoriza a inovação e a eficiência, incentivando os colaboradores a buscar soluções criativas para alcançar as metas estabelecidas.

Gerente Administrativo:

- Liderar a equipe de recursos humanos de forma a recrutar, desenvolver e reter talentos que estejam alinhados com a cultura organizacional, e possam contribuir significativamente para o crescimento da empresa.
- Treinamento em gestão financeira e elaboração de orçamentos para capacitar o Gerente Administrativo a controlar os custos operacionais.

- Estabelecimento de metas relacionadas à eficiência administrativa e à redução de despesas administrativas.
- Contribuir para a busca por resultados, assegurando que os processos internos sejam eficientes e alinhados com as metas estratégicas.

Gerente de Produção:

- Treinamento em otimização de processos de produção para aumentar a eficiência operacional e reduzir custos de produção.
- Definição de metas de produção, como aumento da produção por unidade de tempo e redução de defeitos de produção.
- Promover melhorias contínuas nos processos de fabricação e motivar a equipe a buscar constantemente a excelência operacional.

Encarregado de Produção:

- Contribuir para a busca por resultados supervisionando de perto a linha de produção, assegurando que os produtos sejam fabricados com qualidade e eficiência.
- Treinamento em gestão de recursos e alocação eficiente de mão de obra e materiais para melhorar a produtividade.
- Liderar a equipe para cumprir metas de produção, ao mesmo tempo em que mantém um foco na qualidade dos produtos.

Auxiliares Administrativos:

- Apoiar a busca por resultados mantendo a eficiência dos processos administrativos e garantindo que a documentação seja organizada e precisa.
- Treinamento em eficiência de processos administrativos para reduzir o desperdício de tempo e recursos.
- Estabelecimento de metas de aumento da produtividade administrativa, como processamento mais rápido de pedidos ou redução de erros em documentos administrativos.

Auxiliar Financeiro:

- Fornecer relatórios financeiros precisos e ajudar na gestão do fluxo de caixa para sustentar o crescimento financeiro da empresa.

- Treinamento em análise financeira e previsão de fluxo de caixa para ajudar o Auxiliar Financeiro a gerenciar melhor as finanças da empresa.
- Estabelecimento de metas financeiras específicas, como manutenção de um saldo mínimo de caixa ou redução da inadimplência de contas a receber.

Vendedor Externo:

- Treinamento em estratégias de vendas, negociação e fechamento de negócios para impulsionar as vendas.
- Definição de metas de vendas mensuráveis, como aumento das receitas geradas por cada vendedor ou aquisição de novos clientes.

Auxiliares de Produção:

- Treinamento em eficiência operacional para melhorar a produção por unidade de tempo.
- Estabelecimento de metas relacionadas à produção, como redução de tempos de ciclo ou diminuição de defeitos de fabricação.

Motoristas:

- Treinamento em eficiência de entrega e redução de custos de logística.
- Definição de metas relacionadas à logística, como aumento da eficiência nas entregas ou redução dos custos de combustível.

3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO

Diante das sugestões e reflexões apresentadas no último tópico, propõe-se agora a elaboração de uma planilha que faculte aos líderes a avaliação criteriosa dos treinamentos disponíveis para suas respectivas equipes. Esta abordagem visa proporcionar uma estrutura eficaz para a tomada de decisões embasadas no que concerne ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Cargo/Departamento	Treinamento Disponível	Descrição do Treinamento	Relevância para a Função? (X)
CEO	Desenvolvimento de Liderança	Aprimoramento da capacidade de liderança estratégica	
	Networking e Fóruns Setoriais	Atualização sobre tendências e desafios do mercado	<input checked="" type="checkbox"/>
	Estratégias de Lucratividade	Análise de KPIs financeiros	
	Cultura de Metas	Implementação de metas e bonificações diferenciadas	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cultura Organizacional	Inovação e eficiência	<input checked="" type="checkbox"/>
Gerente Administrativo	Seleção, Recrutamento, Retenção e Desenvolvimento	Alinhamento cultural e contribuição para o crescimento profissional	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gestão Financeira	Controle de custos operacionais	<input checked="" type="checkbox"/>

	Metas, Resultados e Eficiência	Alinhamento com metas estratégicas da organização e eficiência administrativa.	<input checked="" type="checkbox"/>
Gerente de Produção	Otimização de Processos	Eficiência operacional e redução de custos	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gestão de Metas da Produção	Aumento da produção e redução de defeitos	<input checked="" type="checkbox"/>
	Melhorias Contínuas	Excelência operacional	<input checked="" type="checkbox"/>
Encarregado de Produção	Supervisão e Qualidade	Garantia da qualidade e eficiência na produção	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gestão de Recursos	Alocação eficiente de mão de obra e materiais	
	Liderança da Equipe	Cumprimento de metas de produção	<input checked="" type="checkbox"/>
Auxiliares Administrativos	Eficiência Administrativa	Redução de desperdício de tempo e recursos	<input checked="" type="checkbox"/>
	Metas de Produtividade	Processamento mais rápido de tarefas e deveres	

Auxiliar Financeiro	Gestão Financeira	Análise financeira e previsão de fluxo de caixa	<input checked="" type="checkbox"/>
	Metas Financeiras	Manutenção de um saldo mínimo de caixa	<input type="checkbox"/>
Vendedor Externo	Estratégias de Vendas	Impulsionar as vendas	<input checked="" type="checkbox"/>
	Metas de Vendas	Aumento das receitas e aquisição de novos clientes	<input checked="" type="checkbox"/>
Auxiliares de Produção	Eficiência Operacional	Melhoria na produção por unidade de tempo	<input checked="" type="checkbox"/>
	Metas de Produção	Redução de tempos de ciclo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motoristas	Eficiência de Entrega	Redução de custos de logística	<input checked="" type="checkbox"/>
	Metas Logísticas	Eficiência nas entregas	<input type="checkbox"/>

Após a conclusão da fase de avaliação, na qual os líderes efetuaram análises criteriosas para determinar as opções mais apropriadas de treinamento para suas respectivas equipes, prossegue-se à etapa subsequente do processo. Nesta fase, apresentaremos uma lista de cursos e treinamentos específicos alinhados às escolhas feitas pelos líderes, com o intuito de fornecer opções personalizadas que atendam às necessidades identificadas.

Lembrando que por se tratar de um projeto acadêmico não estão identificadas empresas específicas que ofereçam estes treinamentos, porém estes são facilmente encontrados no Google.

CEO (Diretora Executiva):

1. Networking e Fóruns no Ramo de Telhas e Inovação:

Curso: "Networking Estratégico para Líderes Executivos"

Descrição: Desenvolvimento de habilidades de networking e participação em fóruns setoriais específicos para o ramo de telhas, visando aprimorar a visão estratégica e manter-se atualizado sobre inovações no setor.

Duração: 20 horas

Modalidade: Presencial

2. Cultura de Metas e Cultura Organizacional:

Curso: "Implementação de Cultura Organizacional e Gestão por Metas"

Descrição: Capacitação para aplicar efetivamente culturas organizacionais que valorizam metas atingíveis, incentivando o alcance de objetivos e a inovação.

Duração: 25 horas

Modalidade: Misto (Presencial/Online)

Gerente Administrativo:

1. Seleção, Recrutamento, Retenção e Desenvolvimento:

Curso: "Estratégias Avançadas em Gestão de Recursos Humanos"

Descrição: Desenvolvimento de habilidades em seleção, recrutamento, retenção e desenvolvimento de talentos alinhados à cultura organizacional.

Duração: 30 horas

Modalidade: Presencial

2. Gestão

Financeira:

Curso: "Gestão Financeira Avançada para Gerentes Administrativos"

Descrição: Capacitação em gestão financeira, incluindo elaboração de orçamentos e controle de custos operacionais.

Duração: 25 horas

Modalidade: Online

3. Metas,

Resultados

e

Eficiência:

Curso: "Gestão por Metas e Resultados: Estratégias para Eficiência Administrativa"

Descrição: Treinamento focado na implementação e alcance de metas, visando a eficiência operacional.

Duração: 20 horas

Modalidade: Misto (Presencial/Online)

Gerente de Produção:

1. Otimização

de

Processos:

Curso: "Otimização de Processos na Indústria: Estratégias para Aumento da Eficiência Operacional"

Descrição: Treinamento especializado em otimização de processos de produção para aumento da eficiência operacional e redução de custos.

Duração: 25 horas

Modalidade: Presencial

2. Gestão de Metas da Produção:

Curso: "Gestão Estratégica de Metas na Produção Industrial"

Descrição: Desenvolvimento de habilidades para estabelecer e gerenciar metas de produção alinhadas aos objetivos estratégicos.

Duração: 20 horas

Modalidade: Online

3. Melhorias Contínuas:

Curso: "Excelência Operacional e Melhorias Contínuas em Processos Industriais"

Descrição: Treinamento para promover melhorias contínuas nos processos de fabricação.

Duração: 30 horas

Modalidade: Misto (Presencial/Online)

Encarregado de Produção:

1. Supervisão e Qualidade:

Curso: "Supervisão Eficaz na Garantia da Qualidade na Produção"

Descrição: Desenvolvimento de habilidades de supervisão para garantir qualidade e eficiência na linha de produção.

Duração: 20 horas

Modalidade: Presencial

2. Liderança da Equipe:

Curso: "Liderança Inspiradora e Alinhamento de Equipe"

Descrição: Capacitação para liderar equipes de produção, assegurando o alcance de metas com foco na qualidade dos produtos.

Duração: 25 horas

Modalidade: Misto (Presencial/Online)

Auxiliares Administrativos:

1. Eficiência

Administrativa:

Curso: "Eficiência em Processos Administrativos: Estratégias para Redução de Desperdício"

Descrição: Treinamento voltado para aprimorar a eficiência em processos administrativos, reduzindo desperdício de tempo e recursos.

Duração: 15 horas

Modalidade: Online

Auxiliar Financeiro:

1. Gestão

Financeira:

Curso: "Gestão Financeira e Controle de Fluxo de Caixa"

Descrição: Capacitação em análise financeira e previsão de fluxo de caixa para uma gestão financeira eficaz.

Duração: 20 horas

Modalidade: Misto (Presencial/Online)

Vendedor Externo:

1. Estratégias

de

Vendas:

Curso: "Estratégias Avançadas em Vendas e Negociação"

Descrição: Desenvolvimento de habilidades em estratégias de vendas, negociação e fechamento de negócios.

Duração: 25 horas

Modalidade: Presencial

2. Metas de Vendas:

Curso: "Gestão de Metas em Vendas: Estratégias para Aumento de Receitas"

Descrição: Treinamento para estabelecer e alcançar metas mensuráveis, impulsionando o aumento de receitas.

Duração: 20 horas

Modalidade: Online

Auxiliares de Produção:

1. Eficiência Operacional:

Curso: "Eficiência Operacional na Produção Industrial"

Descrição: Treinamento para melhorar a produção por unidade de tempo e reduzir defeitos de fabricação.

Duração: 15 horas

Modalidade: Presencial

2. Metas de Produção:

Curso: "Estabelecimento e Alcance de Metas na Produção"

Descrição: Capacitação para estabelecer e cumprir metas relacionadas à produção.

Duração: 20 horas

Modalidade: Misto (Presencial/Online)

Motoristas:

1. Eficiência de Entrega:

Curso: "Gestão Eficiente de Logística e Entregas"

Descrição: Capacitação em eficiência de entrega e redução de custos logísticos para motoristas.

Duração: 20 horas

Modalidade: Presencial

A implementação desses treinamentos estratégicos em suas respectivas áreas promete ser altamente benéfica à Inova Telhas e Aços. Os cursos proporcionarão um desenvolvimento preciso e prático, impulsionando o crescimento profissional das equipes e contribuindo para o sucesso global da organização.

3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

Seguindo a vertente da gestão de pessoas numa empresa, o enfoque nas tendências do mercado tecnológico é dado neste tema na empresa Inova Telhas no desenvolvimento de talentos presentes na organização. Com base em ferramentas atuais que visam quantificar e organizar as demandas de gestão de um talento. Tanto em seu âmbito de saúde e felicidade na vida organizacional, quanto nas expectativas de desempenho de funções dentro da equipe.

Com isto, partindo de uma gestão orientada por dados, ou seja, aplicando métodos e avaliações com o formato data-driven. Extraíram-se os indicadores de desempenho dos funcionários, com o fim de exponenciar seus talentos e dar números a sua experiência enquanto colaborador.

Desta forma, pôde-se supor, mediante quantificações e indicadores, as causas dos principais problemas na organização com sugestões no seu plano de estratégias, assim como em seu plano de cargos e salários que será analisado e discutido mais adiante.

3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

A empresa Inova Telhas não dispõe atualmente de metas de curto prazo com desdobramento de objetivos estratégicos, e até mesmo sua necessidade atual de implementação de metas específicas para os colaboradores a fim de incentivá-los e avaliá-los precisa ser lapidado e melhor compartilhado com todos do grupo.

No entanto, mesmo não havendo a quantificação do desempenho geral e individual em metas, extraíram-se indicadores-chave de desempenho determinantes de cada cargo com base nas descrições de cargos acima, com o intuito de modificar positivamente o desempenho da organização, que levará a empresa a conseguir extrair em metas definidas e alinhadas a seus objetivos:

CEO (Diretora Executiva):

- Engajamento;
- Taxa de cumprimento de metas propostas. (metas e objetivos palpáveis)

Gerente Administrativo:

- *Turnover*, taxa de rotatividade.
- Termômetro do clima organizacional geral;

Gerente de Produção:

- Metas da produção alcançadas;
- Nível de qualidade.

Encarregado de Produção:

- Transparência com os encarregados da produção e vice-versa;
- Taxa de conflitos.

Auxiliares Administrativos:

- Satisfação do cliente/*Stakeholders*.
- Taxa de erros de precisão.

Auxiliar Financeiro:

- Tempo para cumprimento das demandas financeiras.
- Taxa de erros de precisão;

Vendedor Externo:

- Satisfação do cliente;
- Vendas efetivadas.

Auxiliares de Produção:

- Taxa de cumprimento das metas de produção (diárias, semanais, mensais...);
- Taxa de avarias.

Motoristas:

- Pontualidade das entregas;
- Defeitos nos veículos.

É importante ressaltar que os indicadores-chave foram pensados para fazerem parte da estratégia de implantação de metas aos trabalhadores, podendo ter outras diferentes métricas retiradas das descrições conforme as demandas da empresa, e devem ser revisados periodicamente para estarem congruentes com o plano estratégico.

A coleta dos dados dos indicadores a fim de medir o quanto se aproximam das metas, requer principalmente que os liderados, segundo a hierarquia organizacional, reportem os dados inerentes a indicadores técnicos aos seus líderes (vendas efetivadas, defeitos nos veículos...), e que os mesmos registrem estes e os demais dados de curto-prazo (metas da produção alcançadas, nível de qualidade...)

Indicadores sobre os cargos de alta liderança e mais “abstratos” podem ser mensurados com avaliações anônimas, com a visão da própria equipe sobre os líderes da cúpula (Termômetro do clima organizacional geral, engajamento...) e trazendo clientes e colaboradores “x” para avaliar os indicadores de desempenho que se relacionam com stakeholders internos e externos (Taxa de erros de precisão, Satisfação do cliente/*Stakeholders*...) desta vez dando nome aos avaliados.

Após o relatório dos dados, segregado por colaborador e seus respectivos indicadores. Deve-se determinar, periodicamente, um momento para lançá-los na ferramenta Google Data Studio e poder ter a visualização em gráficos de qualquer formato de cada colaborador em relação ao indicador, pela classificação qualitativa de feedbacks positivos e negativos ou quantidade das ocorrências quantitativas.

CEO (Diretora Executiva): Isabella G. Borges				
Indicador	Meta	Meio de Avaliação:	de Prazo de	de
			Análise	

Engajamento	Possuir mais de 50% de engajamento	Feedbacks da equipe (mensal)	3 meses	
Avaliação (mês 1)	Avaliação (mês 2)	Avaliação (mês 3)	Total:	Porcentagem:
Positivas: 10	Positivas: 9	Positivas: 11	30	83,33%
Negativas: 2	Negativas: 3	Negativas: 1	6	16,66%

No entanto, com um dos principais problemas atualmente na organização sendo o descumprimento de tarefas cotidianas e convenções do meio laboral. Possivelmente se enfrentarão grandes desafios ao se medir os indicadores, sendo então este um problema organizacional que afeta as estratégias da empresa e deve-se discutir sua possível solução.

3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS

Com base no balanço das práticas de Recursos humanos utilizados pela empresa Inova, pode-se notar que a empresa não emprega o uso de um plano de cargos e salários, não detendo mesmo as descrições de cargo para desenvolver-se para as tendências. Por isso, propõe-se inicialmente a implementação de um plano de cargos provisório na organização, com base nas descrições de cargo desenvolvidas neste trabalho na etapa 3.3.2. A fim de que a empresa tenha uma proximidade inicial com a prática e conheça seus benefícios aqui discorridos, até sua homologação efetiva.

Tendo a empresa a necessidade e objetivo de métricas mensuráveis a seu negócio, é fundamental que a empresa identifique com base na pesquisa e matriz salarial o grau de senioridade de seus colaboradores em relação à pontuação de seus cargos (resultantes das descrições propostas) para melhor avaliá-los e também o quanto podem e devem oferecer de bonificação para suas metas remuneradas em comparação a outras empresas do ramo. Com a finalidade que seus talentos se sintam valorizados monetariamente.

Além disso, é fundamental a noção de qual posição a empresa está no mercado sobre seus pagamentos e também qual funcionário precisa melhor ser retido dos que os demais. Sendo assim, traz-se mais uma vez a questão do nível de senioridade, como um termômetro para o momento de promoção e a identificação de um talento. Que envolve a pesquisa salarial que apresenta as remunerações das pesquisas de tendência, que unida a pontuação dos cargos - melhor explicando, são numerações de valor para as formações e competências necessárias para

cada cargo- que após somadas, ajudam a medir onde um colaborador se encaixa na organização com base final nas matrizes salariais, que discriminam os resultados dos números em relação ao nível em que um colaborador se encontra sobre as demandas da empresa.

Sendo assim, é inegavelmente urgente a implementação de um plano, mesmo que emergente no negócio. De modo que as estratégias da organização terão fraco embasamento se não se sustentarem em pesquisas oficiais de interesses em pessoas.

3.4.3 PEOPLE ANALYTICS

O mundo atual dos negócios requer e fomenta a digitalização e personificação dos dados das empresas. Principalmente com a maior quantidade de dados possíveis de serem quantificados sobre todas as pontas de uma organização, que contribuem para gerir e avaliar o desempenho individual e coletivo.

Pensando nisso, um modelo de dashboard que se sugere a ser feito mais uma vez via Google Data Studio se apresenta para a tomada de decisões em formato data-driven com um apanhado de métricas relevantes aos momentos atuais no universo de people analytics e os objetivos da organização num todo.

Um dos indicadores extremamente importantes para que o desempenho das pessoas da empresa seja exponencial ao crescimento da organização, é a felicidade. Um tema recentemente discutido que está nos últimos anos em alta nas tendências de gestão de pessoas, que se vê atrelado a produtividade e retenção de talentos.

Escolheu-se focar em indicadores sobre a felicidade do trabalhador especificamente, também pelo problema central que se enfrenta atualmente com o não comprometimento da maioria dos colaboradores sobre as responsabilidades básicas da rotina organizacional, sendo um impeditivo para aplicar as metas quantitativas para avaliar o desempenho individual e geral. Por isso, inicialmente propõe-se investigar se a insatisfação pode ser o motivo da inconsistência nas convenções diárias.

O indicador de pontuação das chances de promoção ou Net Promoter Score (N.P.S.) bastante comum no mercado para medir a fidelidade de clientes, pode dar um número a este índice de forma simplificada e que ao alimentar o dashboard proposto abranja todos os públicos na organização. Dos colaboradores mais familiarizados com tecnologia aos menos próximos, por se tratar apenas de um questionário anônimo e de duas perguntas que podem trazer segurança à opinião de satisfação das pessoas da empresa. (explicar como funciona e como recolher os dados de forma anônima e intuitiva a vários públicos)

Outro indicador bastante relevante é novamente o de avaliação 360 graus, ainda promovendo o ponto da satisfação do contratado, juntamente com a impressão dos outros funcionários sobre a pessoa analisada, assim como o ponto de vista da liderança e do avaliado sobre si mesmo. O que contribui para a visão da empresa de forma holística, e a resposta do qual está alinhada a visão dos funcionários e da liderança.

Como último indicador proposto, traz-se um dado a ser extraído da empresa Inova que é a mensuração dos não cumprimentos de atividades e responsabilidades básicas da rotina organizacional. Sendo este o único dado a ser alimentado exclusivamente pela liderança e diretamente na plataforma, que avalia individualmente cada colaborador e sua integridade para com a empresa. Para de primeiro momento poder-se avaliar a incidência dessas ocorrências e o tamanho de seus impactos e correlacionar futuramente os indicadores de felicidade com este, para após esta coleta e apuração dos dados validar se podem estar conectados.

Importante ressaltar que os dados a serem recolhidos e analisados são considerados apenas para dar resposta a crise central dos colaboradores com os comprometeros diários e deixar a empresa próxima de sua estratégia. Não podendo estes serem usados unicamente como base para decisões mais drásticas sobre o destino dos colaboradores na empresa. Demandando-se esse assunto de uma enorme pessoalidade afundo de cada indivíduo.

3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

O desligamento é um momento muito delicado para um colaborador e para a organização. Por isto, é de extrema importância a responsabilidade social para com a pessoa antes do funcionário, transformando a situação no mais suportável e humana possível, dentro dos parâmetros éticos.

Atualmente na empresa Inova Telhas, os desligamentos se desdobram da alta gestão e são feitos pela gerente administrativa Rosângela, que detém de boa relação interpessoal com os colaboradores e atua nas relações de pessoas da empresa.

Processualmente, os desligamentos são feitos no início da jornada de trabalho no primeiro dia da semana. Com o preceito de não “manchar” o último dia de trabalho da pessoa a ser desligada, como um aproveitamento abusivo do funcionário até o último momento possível.

De forma geral, a empresa busca realizar os desligamentos de forma acolhedora e se mostrando à disposição para referências futuras positivas e reiterar o funcionário ao mercado,

solicitando no ato um currículo atualizado e deixando as questões burocráticas do desligamento o mais simplificadas possível.

Com os cuidados no dia e momento do desligamento, promove-se um breve apaziguamento no colaborador recém-desligado simultaneamente à transparência do motivo do desligamento com uma boa escolha de palavras, mas não fugindo dos preceitos éticos que exprimem a verdade sobre a demissão.

O tato no desligamento, além de promover uma boa relação final de funcionário/empresa. São estrategicamente priorizados para não gerar reações negativas ao ex-funcionário. Assim como, ao explicar o motivo real de sua demissão, não haja sentimentos de injustiça em ser dispensado e não desperte a intenção de processos trabalhistas sobre a organização.

Em suma, os desligamentos não são recorrentes na organização. Até mesmo durante ou após o período de pandemia, pelo grande paternalismo dos líderes com os colaboradores em sua maioria antigos na casa, sempre renovando as oportunidades e chances dos integrantes da equipe.

Conclusivamente, é evidente a cultura voltada à assistência e humanidade com a pessoa a ser desligada, unido à preocupação das possíveis penalidades judiciais de um ex-funcionário.

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

Os impactos de um desligamento em uma empresa, se estendem a todas as pessoas dentro da equipe. Seja para os colaboradores, na insegurança, ou na falta de um membro do dia a dia que foi desintegrado do time em suas funções laborais, ou de companheirismo.

A empresa atualmente pouco se preocupa com a anúncio da demissão de funcionários, não tendo a perspectiva dos impactos negativos que isto pode gerar. Como na reorganização das tarefas que em breve serão excedentes, e na falta de certeza de quanto tempo haverá outra pessoa para atender estas demandas ou se o cargo será suprimido ou não.

Por isto, sugere-se firmemente que desligamentos de membros em um time específico sejam prioritariamente avisados quanto antes a dispensa ocorrer e a liderança se mostre aberta a receber as dificuldades da ausência de um integrante para poderem ser discutidas sem o receio da equipe em demonstrar a queda natural do desempenho.

Igualmente importante por parte da liderança, estar ressaltando o andamento do processo seletivo do novo integrante a ocupar o cargo. Se assim for a estratégia sobre o

desligamento. Para diminuir a ansiedade da equipe em estar se equilibrando para suprir as faltas. Tanto quanto é importante a discussão com presença da alta liderança, sobre as novas formulações de serviço em caso de suprimido o posto do colaborador desligado.

Desta forma, o enfoque em pessoas que estavam à volta do recém-desligado. Deve ser levado indubitavelmente em consideração, para que o clima organizacional não seja afetado dentro da empresa, não gerando dúvidas ou suposições dos funcionários que os façam se sentir inseguros em relação à organização ou as decisões da liderança.

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

Ser ético é indiscutível para uma boa relação de um líder com os funcionários e um bom clima organizacional. Criando assim um elo de confiança que passe credibilidade aos seus liderados. Pois não é suficiente deixar tais condutas apenas nos valores escritos de uma empresa ou nas partes teóricas, é necessário implementar a ética pelo exemplo.

Em um cenário de desligamento, indubitavelmente os preceitos éticos devem ser utilizados. Sendo naturalmente uma situação de grande demanda de humanidade e empatia. Fornecendo as respostas e explicações necessárias com muita clareza e sem pressa no emprego da escuta ativa.

Sugere-se fortemente, neste momento, partir do princípio ético que os indivíduos não são substituíveis. Para que o colaborador não se sinta parte de um sistema mecânico e que não levou em consideração suas questões intrínsecas e pessoais. Para isto, a explicação detalhada da lógica e do processo até a demissão em si do colaborador deve ser explanada, para que traga o entendimento que aquela pessoa está deixando de fazer parte de uma equipe e não de um “conjunto de números” que podem por qualquer razão serem substituídos.

Novamente partindo da ética e moralidade, ter o ímpeto de ajudar o recém-ex colaborador a se restabelecer no mercado de trabalho é de boa conformidade com essas condutas. Pois se descentralizam os esforços e interesses da empresa apenas para o seu próprio bem, e mostra-se empatia e respeito a um ex-integrante do time que se tornou desempregado.

Com isto, a ética trará dificilmente resultados negativos à organização. Partindo do pressuposto que um desligamento moralmente correto será parte importante de um legado da empresa levado com um ex-funcionário, e será provavelmente passado aos demais integrantes, assim com todos os stakeholders do negócio.

3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

Liderar atualmente na sociedade é enfrentar uma série de desafios. Ser líder exige várias habilidades e características que são importantes para alcançar o sucesso.

Para isso tem que se adaptar às mudanças, possuir uma comunicação transparente, ser responsável e possuir ética.

Sendo assim, a liderança tem um papel fundamental para a sociedade, guiando e inspirando pessoas, ajudando a definir metas, visão e valores, ajudando nas tomadas de decisões.

3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Liderança nada mais é do que você fazer um grupo de pessoas buscar um objetivo comum, possuindo responsabilidade, ética e tendo respeito ao próximo.

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

A arte de influenciar deve ser usada de maneira responsável e ética, com o objetivo de alcançar resultados positivos para todas as partes envolvidas. A arte de influenciar pessoas envolve a construção de relacionamentos sólidos e a capacidade de inspirar e motivar os outros a tomar medidas que sejam benéficas para todos.

A primeira fase, é liderar a si mesmo. Líderes influentes geralmente têm a capacidade de inspirar e motivar os outros. Demonstre confiança, resiliência e uma visão clara para o futuro.

Na fase de liderar outros líderes, a comunicação é fundamental para influenciar outras pessoas. Aprenda a ouvir ativamente, fazer perguntas claras, ser assertivo.

E temos o nível de liderança, sendo o primeiro deles, o desafio de estar à frente da equipe e lidar com múltiplas funções.

Temos o nível em que a liderança tem como foco a empresa. Quando a liderança é priorizada em uma empresa, ela pode criar um ambiente de trabalho positivo e contribuir para o sucesso sustentável da organização.

- **Tópico 2:** Líder de mim mesmo

Para liderar outras pessoas é preciso ter o autoconhecimento, ser líder de si mesmo, existem várias perguntas que podem ser feitas para chegar nesse conhecimento. Alguns exemplos são: Do que eu gosto? Quais são minhas qualidades? Entre outras.

A inteligência emocional está relacionada com a liderança neste tópico, isso porque, antes de liderar o próximo, você tem que liderar a si mesmo. Tomando decisões, refletindo o que melhorar, reconhecer, entender, gerenciar e utilizar as emoções de forma eficaz, tanto em relação a si mesmo quanto em relação aos outros.

Você é protagonista nessa liderança, que nada mais é do que ter responsabilidades, comprometimento e autoconhecimento.

Ter a coragem de iniciar seu projeto, não esperar empresas chamar para uma oportunidade de trabalho, e sim, criar seu próprio trabalho.

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

Se tornar líder de outra pessoa, é se envolver, ter a capacidade de influenciar, motivar e guiar um grupo em direção a metas ou objetivos comuns.

Liderar não é apenas sobre dar ordens, mas também sobre inspirar, capacitar e apoiar os membros da equipe para alcançar seus melhores desempenhos.

É possuir bom-senso, ética e respeito, inteligência emocional, inteligência nos relacionamentos e capacidade de confiar no próprio time. Você deve ter visão a longo prazo, e ter paixão pelo o que faz.

Você deve despertar no próximo sua melhor versão, dar oportunidade, e fazendo com que elas enxerguem seus pontos fortes. Tendo também como propósito, solucionar problemas do dia a dia, entendendo cada solução para aquele problema.

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

Ser líder na atualidade é a arte de influenciar pessoas, sendo assim, como podemos utilizar isso no nosso dia a dia?

É você conseguir dar o exemplo para a outra pessoa, fazendo com que no futuro ela se torne um líder também, é você ter um compromisso com você e com sua equipe. É ouvir com atenção o que a outra pessoa tem a dizer, tenha um feedback construtivo, inspire e motive cada um de sua equipe.

Como saber o meu estilo de liderança? É praticando ela no dia a dia. Se você está

motivando, aconselhando, dando sua opinião para outras pessoas, você já está sendo um líder. Seja apto a mudanças.

A liderança é um processo em constante evolução, e nem todos os líderes se encaixam no mesmo molde. Se você está empenhado em melhorar e aprender com suas experiências, é um sinal positivo de que você está trilhando o caminho da liderança. Solicitar um feedback regularmente pode ser uma maneira de avaliar o seu desempenho como líder.

3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Decidimos fazer um podcast falando sobre como é ser um líder no dia a dia, abordando sobre alguns assuntos, sendo eles:

- Estilos de liderança
- Comunicação eficaz
- Tomada de decisão
- Feedback e Desenvolvimento da Equipe

Esses são alguns tópicos importantes para aprendermos e praticarmos para que possamos nos tornar um líder. Lembrando sempre que às vezes nos tornamos um líder nas decisões que tomamos no trabalho, escola, em casa, etc.

Link do Podcast:

<https://anchor.fm/analauroboaventura/episodes/Unifeob-Liderana-e2ccek3>

4 CONCLUSÃO

Ao final de todas as considerações e propostas neste trabalho abordadas. Faz-se a menção da importância da empresa reconfigurar seu modelo paternalista e com formulações analógicas, para novos comportamentos profissionais dos líderes e liderados, assim como acatar as tendências em retenção de talentos da era tecnológica que se difunde no mundo corporativo.

As demais afirmações a serem feitas, discorrem sobre o desafio em sugerir e aplicar métricas formais e quantificáveis em áreas humanas da empresa. Assim como numa organização tradicional que se mostra alinhada a seus costumes e com pouco acesso ao “novo”.

Outras complicações se deram nas formas de combinar e determinar quais seriam os pontos críticos a serem abordados e solucionados no conteúdo. Pois necessitou extraí-los com relação às maiores demandas de gente e gestão que a organização enfrenta atualmente, formulando um conjunto de indicadores, dicas e expectativas de desempenho que proporcionam uma mudança significativa em toda a empresa.

Além das questões inerentes a empresa. Os membros da equipe se mantiveram ativos e unidos nas ideias e propostas durante todo este projeto. Visando exaltar a empresa em seu lugar no mercado, trazendo sempre melhorias e reflexões sobre a gestão e tratativa do seu capital humano.

Desta forma, espera-se que a empresa Inova Telhas e Aços tenha o melhor proveito dos estudos e pesquisas apresentados neste trabalho. E que acima de tudo, saiba reconhecer e preservar suas pessoas e talentos dentro da organização.

REFERÊNCIAS

Fortes Tecnologia. Plano de carreira. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-pessoas/plano-de-carreira> Acesso em: 22 nov. 2023.

Gupy. Cultura organizacional: pessoas, propósito e protagonismo. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional#:~:text=Cultura%20de%20pessoas&text=As%20empresas%20que%20adotam%20uma,o%20crescimento%20da%20pr%C3%B3pria%20empresa>. Acesso em: 20 out. 2023.

Gupy. Descrição de cargos: importância e como fazer. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/descricao-de-cargos>. Acesso em: 09 nov. 2023.

Gupy. Treinamento e desenvolvimento: como investir no potencial humano. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>. Acesso em: 20 nov. 2023.

Grupy Blog. Onboarding: o que é, processos e como implementar. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/onboarding>. Acesso em: 20 nov. 2023.

HR Rocks Academy. Gestão de Desempenho e suas Tendências. Disponível em: <https://hr-rocks-academy.teachable.com/courses/382207/lectures/5837269>. Acesso em: 4 de Outubro de 2023.

Mereo. Gestão de performance. Disponível em: <https://mereio.com/blog/gestao-de-performa> Acesso em: 20 nov. 2023.

Oitchau. Gestão de carreira. Disponível em: <http://www.oitchau.com.br/blog/gestao-de-carreira/> Acesso em: 14 out. 2023.

Pontotel. Onboarding: entenda como funciona, principais benefícios e como aplicar na empresa. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/onboarding/#:~:text=Os%20benef%C3%ADcios%20do%20onboarding%20s%C3%A3o,o%20seu%20interesse%20pela%20companhia>.

QI Educação. Gestão de desempenho e feedback. Disponível em: <https://qi.edu.br/gestao-de-desempenho-e-feedback> Acesso em: 02 nov. 2023.

Robert Half. Modelos de estrutura organizacional: conheça os principais. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/modelos-de-estrutura-organizacional-conheca-principais-rc> Acesso em: 10 nov. 2023.

Rock Content. Net Promoter Score (NPS): O que é e como aplicar em sua estratégia de negócios. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/nps/>. Acesso em: 4 de Outubro de 2023.

Sólides. Feedback para colaboradores. Disponível em: <http://blog.solides.com.br/feedback-para-colaboradores/> Acesso em: 02 nov. 2023.

Sólides. Feedback. Disponível em: <http://blog.solides.com.br/feedback/> Acesso em: 23 nov. 2023.

Sólides. Como fazer mapeamento de competências? Solides Blog. Disponível em: https://blog.solides.com.br/como-fazer-mapeamento-de-competencias/?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=g&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=591926408615&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&utm_term=&utm_campaign=pareto.aw.gsn.general{blog}{LDt}&utm_source=adwords&utm_medium=g&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=591926408615&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwkNOpBhBEEiwAb3MvVbVJ467CM0hDb-ZiWcrVYD0_qqTuyC_VQ-r6s6RSHIKQfWMA DzvBdxoCwVoQAvD_BwE. Acesso em: 23/11/2023.

Sólides. Qual a diferença entre soft skills e hard skills? Disponível em: https://blog.solides.com.br/qual-a-diferenca-entre-soft-e-hard-skills/?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=g&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=591926408615&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&utm_term=&utm_campaign=pareto.aw.gsn.general{blog}{LDt}&utm_source=adwords&utm_medium=g&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=591926408615&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwkN

OpBhBEEiwAb3MvvT2VI38QSdyJ-QByNXWiXw5BC3vH60lsWm3MPOcAKC1oE5Eo-
J0dMhoCyPMQAvD_BwE

Zendesk. Metas a curto, médio e longo prazo: como definir e alcançar objetivos. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/metas-a-curto-medio-e-longo-prazo/> Acesso em: 23 out. 2023.