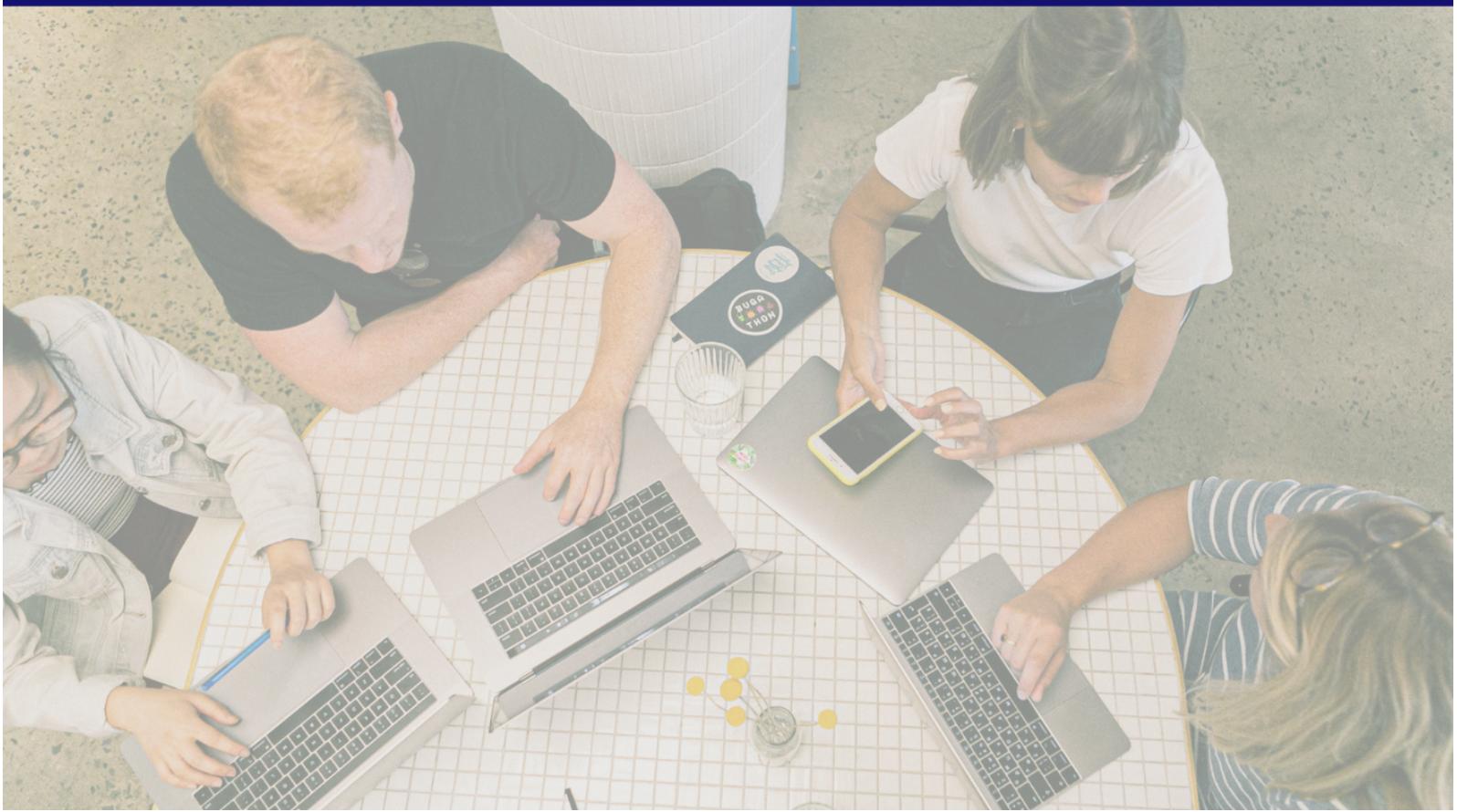




UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

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

Cometa Tintas

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

Cometa Tintas

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:

João Pedro Cardoso Baquião, RA 22001395

Maria Eduarda Cassiano Lourenço, RA 21000027

Paloma da Silva Ferreira, RA 21000031

Radija de Matos Barreto, RA 21000900.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2023

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3	PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	8
3.1	LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	8
3.1.1	A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS	8
3.1.2	O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS	9
3.1.2.1	Níveis de experiência	13
3.1.3	DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS	14
3.1.4	DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS	16
3.2.	GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA	19
3.2.1	CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	19
3.2.2.	ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.	20
3.2.3.	FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.	22
3.2.4.	GESTÃO DE CARREIRA - PLANO DE CARREIRA E LIFE DESIGN.	24
3.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	24
3.3.1	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA	26
3.3.2	COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES	27
3.3.3	ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO	29
3.3.4	O PLANO DE TREINAMENTO	29
3.4.	TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	30
3.4.1	INDICADORES DE DESEMPENHO	32
3.4.2	CARGOS E SALÁRIOS	35
3.4.3	PEOPLE ANALYTICS	36
3.4.3.1	SUGESTÕES	37
3.4.3.1.1	Dashboard	37
3.4.3.1.2	Software de Recursos Humanos	38
3.5	DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.	39
3.5.1.	O IMPACTO DOS DESLIGAMENTOS NA VIDA PESSOAL, ORGANIZAÇÃO E SOCIAL.	39
3.5.1.1	Interferência dos desligamentos	40
3.5.1.1.1	Nas Vidas das Pessoas:	40
3.5.1.1.2	Na comunidade:	41
3.5.2.	ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.	41
3.6	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	

43		
3.6.1	LIDERANDO NA ATUALIDADE	43
3.6.1.1	A arte de influenciar pessoas	43
3.6.1.2	Líder de mim mesmo	44
3.6.1.3	Líder de outras pessoas	44
3.6.1.4	Conheça seu estilo	44
3.6.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	45
4	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

A missão central deste projeto é capacitar estudantes para desenvolverem estratégias personalizadas que permitam à Cometa Tintas identificar, atrair e envolver os melhores talentos disponíveis no mercado. Além disso, visa fomentar um ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento contínuo desses talentos.

Por meio dessa abordagem colaborativa, a Cometa Tintas terá a oportunidade de avaliar e refinar suas estratégias de gestão de pessoas. Isso resultará na criação de ambientes de trabalho mais atrativos e propícios ao crescimento dos talentos, com impactos positivos no desempenho e sucesso global das empresas.

Neste contexto, o projeto de extensão abordará as Tendências Mercadológicas de Gestão de Pessoas, explorando conceitos e estratégias contemporâneas para aprimorar a eficiência da Cometa Tintas. Além disso, o foco estará na Liderança, identificando líderes potenciais e fortalecendo as habilidades de liderança existentes para impulsionar a empresa. A Seleção e Retenção de Talentos serão áreas críticas de atenção, com métodos inovadores sendo empregados para atrair e manter profissionais talentosos.

O Treinamento e Desenvolvimento também desempenharão um papel fundamental, garantindo que os colaboradores estejam constantemente atualizados e prontos para enfrentar os desafios do mercado. A Gestão de Desempenho será aprimorada, utilizando abordagens modernas para avaliação e feedback, visando ao crescimento individual e organizacional. Além disso, a promoção de oportunidades de Carreira será um aspecto essencial para motivar e reter talentos, ajudando a Cometa Tintas a crescer e prosperar a longo prazo.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA



A Cometa Tintas LTDA é uma empresa estabelecida sob o número de CNPJ 04.414.970/0001-94, com sua matriz localizada na Rua Tiradentes, 210, Centro - Muzambinho - MG. Operando sob o nome fantasia "COMETA TINTAS", a organização iniciou suas atividades em 18 de abril de 2001. Ela se enquadra na natureza jurídica de Sociedade Empresária Limitada, o que implica uma estrutura em que a responsabilidade dos sócios é restrita ao capital social investido.

A Cometa Tintas LTDA possui um capital social de R\$3.430.000,00, que representa o montante de recursos investidos pelos sócios para o financiamento das operações e crescimento da empresa.

Em termos de porte, a organização é classificada como "DEMAIS", o que pode indicar seu tamanho relativo em comparação com outras empresas do mesmo setor ou segmento de mercado.

Registrada na Receita Federal, a Cometa Tintas Ltda possui o CNAE 4741-5/00, concentrando-se principalmente no comércio varejista de tintas e materiais para pintura. Além de sua atividade principal, a empresa expandiu suas operações para outros domínios, operando 17 filiais em todo o estado de Minas Gerais, abrangendo um amplo alcance geográfico.

As atividades secundárias da organização são representadas pelos seguintes códigos CNAE: G-4742-3/00, G-4744-0/01, G-4744-0/03 e G-4744-0/99. Essa diversificação de atuação reflete a busca da Cometa Tintas por uma presença abrangente no mercado, atendendo às diversas demandas relacionadas ao setor de tintas e produtos correlatos.

A empresa Cometa Tintas não possui um departamento de Recursos Humanos dedicado. Em vez disso, eles contam com uma abordagem colaborativa, onde o escritório de contabilidade, o departamento financeiro e o gestor da empresa desempenham um papel fundamental na gestão de pessoal.

Diante de cada decisão relacionada à admissão ou demissão de colaboradores, os gerentes das filiais da empresa Cometa Tintas seguem um procedimento que envolve consultar e obter autorização do gestor da matriz da organização em Muzambinho. Isso significa que antes de tomar qualquer medida em relação à equipe de colaboradores, os

gerentes solicitam a aprovação do gestor da matriz, garantindo que as decisões estejam alinhadas com a estratégia e as políticas da empresa. Essa abordagem reflete um processo de tomada de decisão cuidadoso e centralizado, visando manter a consistência e a conformidade em toda a organização.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

O projeto de consultoria em gestão de pessoas desempenha um papel central no aprimoramento das estratégias de recursos humanos das organizações, oferecendo soluções personalizadas e insights valiosos para superar desafios específicos relacionados às equipes e colaboradores. Este projeto irá contribuir significativamente para o sucesso empresarial, estimulando a inovação e promovendo o desenvolvimento contínuo das habilidades e capacidades dos colaboradores da Cometa Tintas.

3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Neste tópico, exploraremos como uma liderança eficaz se torna a chave para o sucesso na gestão de talentos, desempenhando um papel fundamental na construção de equipes de alto desempenho e no crescimento sustentável das empresas.

3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS

A gestão eficaz de recursos humanos desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer empresa. A seleção de talentos é uma parte fundamental desse processo, e a Empresa Cometa Tintas demonstra um compromisso sólido em identificar e recrutar profissionais de alto potencial. Os processos de Recrutamento e Seleção adotados pela empresa refletem uma abordagem criteriosa e abrangente.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATTO, 2006, p. 185).

Para atrair candidatos qualificados, a organização utiliza uma variedade de canais de divulgação de vagas, incluindo anúncios em rádios locais e parcerias com associações

comerciais. Além disso, a empresa adota práticas de recrutamento específicas para posições que exigem habilidades especializadas, como "trabalhar com descrição de cargo".

O processo de seleção inclui uma análise rigorosa de currículos, bem como a busca de indicações internas por colaboradores. No processo seletivo é feita a verificação das informações fornecidas pelos candidatos, com ligações telefônicas para empresas anteriores onde o candidato trabalhou. As entrevistas são conduzidas pelos gerentes de loja e se concentram em aspectos como entender o que motivou a saída dos empregos anteriores, quais são os objetivos profissionais do candidato e se o perfil e habilidades desse se enquadram na vaga e função disponível.

No que diz respeito ao desenvolvimento de líderes, a Cometa Tintas adota uma abordagem de recrutamento interno, levando em consideração o histórico profissional e o tempo de serviço dos colaboradores. Além disso, a empresa investe no aprimoramento das habilidades de liderança, fornecendo cursos de capacitação.

A decisão para cada função ou cargo é orientada pelas habilidades específicas do profissional e pela sua adequação à posição em questão, demonstrando uma abordagem personalizada.

Para garantir a integração eficaz dos colaboradores é adotado um processo de Onboarding, que inclui a apresentação da missão, visão e valores da organização.

A organização também se preocupa em avaliar constantemente o comprometimento e o engajamento dos colaboradores, proporcionando feedback quando necessário e promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional.

3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS

No atual cenário corporativo, a atração e retenção de talentos é um dos desafios mais prementes enfrentados pelas empresas. Para alcançar esse objetivo, é essencial desenvolver um processo de Recrutamento e Seleção que esteja estrategicamente alinhado com as necessidades da organização.

Os processos de recrutamento e seleção visam suprir a empresa com as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades propostas em sua estratégia e isso poderá agregar assertividade, proporcionando a contratação de funcionários com as habilidades 3 adequadas à função proposta dentro da organização, o que contribuirá para maior qualidade na execução das tarefas, bem como, um clima agradável para essa empresa, pois, serão selecionadas pessoas para fazerem o que gostam refletindo na melhoria do desempenho de suas tarefas (CHIAVENATO, 2010).

Nesse sentido, algumas estratégias fundamentais podem ser adotadas.

A primeira estratégia a ser adotada é a identificação clara das necessidades de talento para cada cargo, já que é necessário contar com a equipe certa para atender às necessidades dos clientes e garantir o funcionamento eficiente do estabelecimento.

Para trabalhar com tintas, é necessário possuir conhecimento técnico sobre os produtos, incluindo tipos de tintas, suas aplicações e características. Além disso, a equipe deve estar atualizada sobre as últimas tendências e inovações no mercado de tintas.

Além do conhecimento técnico, é vital que a equipe tenha habilidades comportamentais, como boa comunicação para orientar os clientes, paciência para responder a perguntas e resolver problemas, e capacidade de trabalho em equipe para manter um ambiente de loja colaborativo.

Outro método que pode ser adotado pela Cometa Tintas consiste na análise de competências e no mapeamento das habilidades. Neste contexto, a organização segue uma abordagem criteriosa para identificar as habilidades técnicas e comportamentais exigidas para uma diversidade de cargos, que se estendem desde os setores financeiros até a área de tecnologia da informação. Esta análise desempenha um papel crucial na orientação do processo de recrutamento e seleção, objetivando garantir que cada colaborador contribua de maneira significativa para o sucesso contínuo da empresa.

Como pode ser observado na tabela abaixo, cada competência técnica e comportamental foi cuidadosamente pensada para refletir a complexidade e a abrangência de cada cargo, o que proporcionará uma base sólida para a seleção dos melhores talentos para a Cometa Tintas.

Tabela 01 - Mapeamento de competências e habilidades

Mapeamento de Competências e Habilidades		
CARGOS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimento em contabilidade e finanças.- Habilidade em análise de dados e relatórios financeiros.- Conhecimento em software de	<ul style="list-style-type: none">- Atenção aos detalhes.- Sentido de responsabilidade.- Habilidade de comunicação para explicar questões financeiras.- Capacidade de trabalhar sob pressão.

	<p>contabilidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de orçamento e previsão financeira. 	
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de liderança. - Conhecimento em gestão de equipe e projetos. - Tomada de decisão estratégica. - Compreensão dos processos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia e habilidades interpessoais. - Capacidade de resolução de conflitos. - Comunicação eficaz. - Visão Estratégica.
VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento dos produtos/serviços. - Técnicas de negociação. - Conhecimento em CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente). - Compreensão das metas de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa comunicação. - Empatia para entender as necessidades do cliente. - Persuasão. - Resiliência.
ENTREGADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento das rotas e regiões de entrega. - Habilidades de direção segura. - Organização na logística de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pontualidade. - Responsabilidade. - Boa conduta no trânsito. - Atendimento ao cliente.
ESTOQUISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em gestão de estoque. - Habilidade em sistemas de controle de inventário. - Organização e etiquetagem de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atenção aos detalhes. - Sentido de organização. - Eficiência.
CAIXA	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em processamento de transações financeiras. - Habilidades de matemática financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Honestidade. - Paciência e habilidades de atendimento ao cliente. - Precisão. - Capacidade de lidar com dinheiro de forma responsável.
GERENTE GERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em gestão de negócios. - Planejamento estratégico. - Análise financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança. - Comunicação eficaz. - Pensamento estratégico.

	- Tomada de decisão de alto nível.	- Adaptabilidade.
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	- Conhecimento em sistemas, redes e segurança. - Habilidades de programação. - Manutenção de hardware e software.	- Solução de problemas. - Atenção aos detalhes. - Aprendizado contínuo.

Fonte: Google Planilhas

Outra estratégia que a Cometa Tintas pode considerar é a adoção de uma abordagem estruturada para suas entrevistas de seleção. Esta abordagem é recomendada para auxiliar a empresa a identificar e contratar candidatos que possam contribuir significativamente para seu crescimento e sucesso contínuo.

Durante a entrevista, a introdução desempenha um papel fundamental para criar um ambiente confortável e explicar o objetivo da conversa. A contextualização da empresa, do cargo e da equipe também é essencial para que o candidato compreenda o contexto em que atuará.

Ao longo da entrevista, o entrevistador avalia as competências técnicas e comportamentais do candidato. As perguntas são direcionadas para que o candidato demonstre seu conhecimento e experiência nas áreas relevantes, além de suas habilidades comportamentais, como trabalho em equipe, resolução de problemas e liderança.

Podem-se considerar cenários hipotéticos relacionados ao cargo que podem ser apresentados ao candidato, permitindo que ele demonstre sua capacidade de pensar criticamente e tomar decisões adequadas. Em certas situações, é possível solicitar que o candidato demonstre habilidades práticas relacionadas ao cargo, como uma tarefa específica.

Após as perguntas ao candidato, é importante oferecer a oportunidade para que ele faça suas próprias perguntas sobre a empresa, equipe ou posição. Isso demonstra seu interesse e comprometimento com a oportunidade.

Ao final da entrevista, o entrevistador realiza uma avaliação cuidadosa das respostas e do desempenho, comparando-o com os critérios de seleção e os requisitos do cargo.

Assim, a organização comunica sua decisão ao candidato, faz a oferta de emprego e discute os próximos passos. Todo o processo deve ser devidamente documentado e arquivado de acordo com as políticas internas e requisitos legais da Cometa Tintas.

Além de adotar entrevistas estruturadas, a Cometa Tintas também pode investir em programas abrangentes de treinamento e integração. Implementar programas de treinamento e integração pode ser benéfico para a Cometa Tintas de várias maneiras.

O treinamento abrange várias áreas, desde o domínio das ferramentas e sistemas essenciais, como o sistema Citel e o sistema Tintométrico da Suvinil, até o desenvolvimento de habilidades interpessoais e técnicas necessárias para atender aos padrões de excelência da Cometa Tintas. Essa abordagem garante que todos os colaboradores estejam bem equipados para desempenhar suas funções com eficácia.

Com o processo de integração, os novos membros da equipe têm a oportunidade de se familiarizar com os valores, a visão e a missão da empresa, bem como com suas políticas e procedimentos internos. Isso não apenas ajuda na adaptação, mas também contribui para o fortalecimento da coesão e da cultura de trabalho em equipe.

3.1.2.1 Níveis de experiência

A Cometa Tintas pode considerar a definição de níveis de experiência adequados para cada função como parte de sua estratégia de recursos humanos. Isso envolve determinar os requisitos mínimos de anos de experiência em uma determinada área ou especificar um nível particular de formação acadêmica.

É importante notar que a Cometa Tintas adota uma abordagem inclusiva, abrindo espaço para candidatos que podem não ter experiência prévia. Isso demonstra o compromisso da empresa em proporcionar oportunidades a profissionais talentosos e motivados.

Essa abordagem inclusiva pode não apenas beneficiar a empresa em termos de inovação e diversidade de ideias, mas também promover um ambiente de trabalho inclusivo e uma cultura que valoriza o crescimento e o desenvolvimento profissional.

Na tabela abaixo é possível observar os níveis de experiência necessária para cada cargo na organização:

Tabela 02 - Níveis de experiência

Níveis de Experiência		
CARGO	NÍVEL	
FINANCEIRO	Intermediário	Analista Financeiro com 1-5 anos de experiência.

GERENTE	Intermediário	Gerente com 3-7 anos de experiência em gestão.
VENDEDOR	Iniciante	Vendedor sem experiência ou até 1 ano em vendas.
ENTREGADOR	Iniciante	Entregador sem experiência ou até 6 meses em logística.
ESTOQUISTA	Iniciante	Auxiliar de Estoque, sem experiência ou até 1 ano em funções similares.
CAIXA	Intermediário	Caixa com 1-3 anos de experiência em atendimento
GERENTE GERAL	Avançado	Diretor Executivo ou CEO com 10 anos de experiência.
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Intermediário	Analista de TI com 1-5 anos de experiência.

Fonte: Google Planilhas

3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS

O processo de onboarding é essencial para o desenvolvimento de talentos nas empresas, indo além da integração tradicional. Ele proporciona orientação personalizada, treinamento específico e oportunidades de crescimento que atendem às necessidades individuais dos colaboradores, acelerando seu desenvolvimento profissional.

Banov (2020), relata que a programação do onboarding se inicia no processo seletivo e se estende até três meses após a contratação. O processo seletivo deve deixar claro para o novo candidato a missão, a visão e os valores da empresa, aumentando a probabilidade do candidato se identificar ou não com a empresa. Embora o onboarding tenha duração de três meses, o processo de integração deverá ser contínuo.

- **Mentoria e Acompanhamento Personalizado:** Durante o processo de onboarding, um novo colaborador pode ser designado para um mentor ou padrinho dentro da empresa. Essa pessoa experiente pode orientar o novo membro da equipe, fornecer

insights sobre a cultura da empresa e oferecer orientações específicas relacionadas à função.

- **Treinamento Personalizado com Base nas Necessidades:** Após a conclusão do onboarding inicial, as empresas podem personalizar o treinamento contínuo com base nas necessidades individuais dos colaboradores. Isso pode incluir cursos de desenvolvimento de habilidades, treinamento técnico ou programas de liderança.
- **Participação em Projetos Estratégicos:** Para acelerar o desenvolvimento de talentos, as empresas podem envolver novos colaboradores em projetos estratégicos logo após o processo de integração. Isso oferece a oportunidade de aplicar seus conhecimentos e habilidades em situações do mundo real e contribuir para os objetivos da empresa.
- **Programas de Rotação:** Os novos colaboradores têm a chance de trabalhar em diferentes departamentos ou funções. Isso ajuda a ampliar suas habilidades e conhecimentos e os prepara para cargos de maior responsabilidade.
- **Avaliações de Desempenho e Desenvolvimento:** Realizar avaliações regulares de desempenho e desenvolvimento é fundamental. Os colaboradores podem estabelecer metas de curto e longo prazo e trabalhar com seus gerentes para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.
- **Feedback Construtivo:** Além das reuniões regulares de acompanhamento, as empresas podem criar uma cultura de feedback construtivo, onde os colaboradores são encorajados a dar e receber feedback de colegas e superiores. Isso ajuda no crescimento profissional.
- **Reconhecimento e Recompensas:** Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional é uma maneira poderosa de motivar os colaboradores a continuar desenvolvendo seus talentos. Programas de reconhecimento podem incluir elogios públicos, prêmios ou promoções.

Em consideração à implementação sugerida do onboarding na Cometa Tintas, fica claro que esta prática pode ser um diferencial valioso para a empresa. Ao adotar uma abordagem estruturada de integração, a organização pode proporcionar uma transição mais eficiente e envolvente para novos colaboradores. Isso não apenas facilita a adaptação à cultura organizacional, mas também promove um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo e ao sucesso a longo prazo dos membros da equipe. A sugestão de onboarding destaca o comprometimento da empresa em investir no crescimento e no bem-estar dos seus colaboradores, fortalecendo, assim, a base para um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS

A liderança eficaz requer uma análise das necessidades da empresa, considerando as demandas atuais e futuras. Isso envolve avaliar habilidades comportamentais, capacidades de comunicação, inteligência emocional, habilidades de tomada de decisão e conhecimento técnico específico do setor como critérios cruciais para os líderes. Essa abordagem ajuda a construir líderes preparados para os desafios presentes e futuros, capacitando a empresa a prosperar.

De acordo com Chiavenato (2005, p.182)

Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança.

Com base nestas informações, elaboramos as seguintes análises:

Tabela 03 - Análise das Necessidades da Empresa

Análise das Necessidades da Empresa	
1. Demanda Atual e Futura	A Cometa Tintas deve avaliar suas necessidades de liderança atuais e futuras, considerando sua expansão, mudanças no mercado, inovações tecnológicas e outros fatores que possam afetar a organização.
2. Habilidades Comportamentais	Líderes eficazes precisam demonstrar habilidades como empatia, resiliência, ética e trabalho em equipe. Essas habilidades são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável.
3. Capacidades de Comunicação	A comunicação eficaz é crucial para a liderança. Isso inclui a capacidade de ouvir, expressar ideias claramente e motivar a equipe.

4. Inteligência Emocional	Líderes com alta inteligência emocional são capazes de entender e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros. Isso ajuda a construir relacionamentos positivos e a lidar com situações desafiadoras.
5. Habilidades de Tomada de Decisão	Líderes devem ser capazes de tomar decisões ponderadas e estratégicas. Isso envolve avaliar riscos, considerar dados e envolver a equipe quando apropriado.
6. Conhecimento Técnico Específico	No setor de tintas, é importante que os líderes tenham um bom entendimento técnico dos produtos, processos e tendências do mercado.

Fonte: Google Planilhas

A estratégia de desenvolvimento de líderes desempenha um papel fundamental no crescimento e sucesso de uma organização. Ela envolve a identificação e o cultivo de talentos internos, capacitando-os com as habilidades e competências necessárias para liderar equipes de forma eficaz. Isso é essencial para garantir uma liderança sólida e consistente, alinhada com a visão e os valores da empresa. Segue abaixo a tabela com as estratégias sugeridas para a Cometa Tintas:

Tabela 04 - Estratégia de Desenvolvimento de Líderes

Estratégia de Desenvolvimento de Líderes	
1. Avaliação de Necessidades Atuais e Futuras	Realizar uma análise detalhada das necessidades de liderança, levando em consideração a expansão da empresa, mudanças no mercado e inovações tecnológicas. Identificar lacunas de liderança e áreas de desenvolvimento.
2. Treinamento e Desenvolvimento Comportamental	Oferecer treinamentos em habilidades comportamentais essenciais, como empatia, resiliência, ética e trabalho em equipe. Incentivar a participação em workshops e programas de desenvolvimento pessoal.

3. Desenvolvimento de Capacidades de Comunicação	Proporcionar treinamentos de comunicação eficaz, incluindo técnicas de escuta ativa, apresentação e feedback construtivo. Encorajar líderes a praticar a comunicação aberta e transparente com suas equipes.
4. Inteligência Emocional e Gestão de Conflitos	Implementar programas de desenvolvimento de inteligência emocional para ajudar os líderes a compreenderem e gerenciarem suas emoções e as dos outros. Oferecer treinamentos em gestão de conflitos, capacitando líderes a resolver disputas de maneira não construtiva.
5. Habilidades de Tomada de Decisão	Fornecer treinamentos em tomada de decisão que incluam avaliação de riscos, análise de dados e envolvimento da equipe. Estimular a prática de tomada de decisões estratégicas no ambiente de trabalho.
6. Desenvolvimento Técnico no Setor de Tintas	Proporcionar treinamentos específicos sobre produtos, processos e tendências do setor de tintas. Incentivar a participação em conferências do setor e cursos de atualização técnica.
7. Mentoria e Acompanhamento	Estabelecer programas de mentoria onde líderes mais experientes orientem os menos experientes. Realizar avaliações regulares de progresso e fornecer feedback construtivo aos líderes em desenvolvimento.
8. Avaliação Contínua e Ajustes	Monitorar o progresso dos líderes em desenvolvimento e fazer ajustes na estratégia conforme necessário. Realizar avaliações periódicas de competências de liderança e incorporar feedback dos colaboradores.

Fonte: Google Planilhas

3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA

A gestão de desempenho e de carreira envolve avaliar e melhorar o desempenho dos colaboradores, estabelecer metas, oferecer feedbacks e criar planos de desenvolvimento. Além disso, a gestão de carreira concentra-se no crescimento a longo prazo dos funcionários, definindo objetivos de carreira e oportunidades de progresso na empresa. Essas práticas são essenciais para reter talentos e alcançar os objetivos estratégicos da organização.

3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A gestão de desempenho é um elemento crítico na condução bem-sucedida de qualquer organização.

A avaliação de desempenho é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns perante a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. (LIMONGI-FRANÇA, p. 2002).

Abaixo, analisamos e apresentamos como a Cometa Tintas atualmente aborda esses aspectos em seu processo de gestão do desempenho dos colaboradores:

Contrato e Avaliação de Desempenho: A Cometa Tintas não adota contratos de desempenho para seus colaboradores. No entanto, a empresa implementa sistemas de monitoramento, incluindo sistemas de câmeras, como parte de seu processo para avaliar o desempenho dos funcionários, bem como para monitorar o comportamento no ambiente de trabalho.

Acompanhamento de Desempenho: A organização implementou um sistema de acompanhamento contínuo e periódico do desempenho dos colaboradores. Todos os colaboradores têm acesso a esse sistema, que é projetado para ser transparente e facilitar a comunicação aberta sobre o desempenho. Isso permite que gerentes e colaboradores avaliem regularmente o progresso em relação às metas e façam ajustes conforme necessário.

Cultura de Feedback: A Cometa Tintas está ciente da importância de promover uma cultura de feedback eficaz. No entanto, atualmente, a cultura de feedback varia entre a liderança da empresa e as lojas individuais. Embora haja iniciativas para promover a cultura de feedback lideradas pelo gerente geral, essa abordagem ainda não foi plenamente implementada nas lojas, nem com cada funcionário. A empresa está explorando maneiras de

estabelecer uma cultura de feedback eficaz em todas as lojas, estabelecendo prazos e fornecendo treinamento para garantir que os líderes desenvolvam as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para fornecer feedback construtivo.

Plano de Carreira e Vida na Empresa (Life Design): A Cometa Tintas oferece um plano de carreira baseado em mérito, incentivando os colaboradores a avançarem em suas trajetórias profissionais. Isso cria um ambiente em que o progresso é recompensado e os colaboradores têm clareza sobre as oportunidades de crescimento dentro da empresa. Além disso, a empresa está considerando a possibilidade de implementar um plano de desenvolvimento pessoal que leve em consideração as aspirações de carreira e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, garantindo que os colaboradores possam prosperar não apenas no trabalho, mas também em sua vida pessoal.

3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.

Neste tópico, exploraremos como uma liderança eficaz se torna a chave para o sucesso na gestão de talentos, desempenhando um papel fundamental na construção de equipes de alto desempenho e no crescimento sustentável das empresas.

Na busca por melhorias de desempenho, propomos a implementação de Contratos de Desempenho baseados em entregas talentosas, promovendo a colaboração entre líderes e liderados. Este contrato estabelece metas alinhadas com as habilidades únicas de cada colaborador, com foco na otimização do desempenho.

Segundo PONTES, é um “Método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os colaboradores, referente aos resultados desejados pela organização”. Esta abordagem valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe, fortalecendo a gestão de desempenho da organização.

Segue abaixo o modelo desenvolvido para a Cometa Tintas:

CONTRATO DE DESEMPENHO BASEADO EM ENTREGAS TALENTOSAS

Partes Envolvidas:

Empregador (Cometa Tintas):

- Nome da Empresa: Cometa Tintas Ltda
- Endereço: Rua das Cores, 123, Cidade Colorida, Estado

- Representante: Ana Silva

Colaborador:

Nome do Colaborador: João Oliveira

- Cargo: Gerente de Vendas
- Local de Trabalho: Filial Zona Sul
- Data de Início do Contrato: 01/02/2023

Objetivos e Metas:

O objetivo deste contrato é estabelecer metas de desempenho baseadas nas entregas talentosas do Colaborador e alinhadas com os objetivos da Cometa Tintas.

O Colaborador se compromete a alcançar as metas definidas neste contrato, levando em consideração suas habilidades, talentos e competências únicas.

Metas de Desempenho:

Tabela 05 - Metas de Desempenho

Metas	Indicadores de Sucesso	Recursos Necessários
Aumentar as vendas mensais em 20%	Alcançar um aumento de receita de 20% a cada mês	Treinamento em técnicas de vendas
Melhorar a satisfação do cliente em 10%	Atingir um aumento de 10% no Índice de Satisfação do Cliente	Acesso a ferramentas de feedback de clientes
Expandir a carteira de clientes em 15%	Adicionar 15% a mais de clientes à carteira atual	Recursos para pesquisa de mercado

Fonte: Google Planilhas

Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Além das metas de desempenho, o colaborador concorda em buscar o desenvolvimento de suas habilidades e competências pessoais e profissionais. A Cometa Tintas se compromete a fornecer o apoio necessário, como acesso a treinamentos, mentorias e recursos, para auxiliar no desenvolvimento do colaborador.

Acompanhamento e Avaliação: Serão realizadas reuniões regulares de acompanhamento entre o Colaborador e o Representante da Cometa Tintas para revisar o

progresso em relação às metas estabelecidas neste contrato. O desempenho do Colaborador será avaliado com base em indicadores objetivos, incluindo aumento de receita, Índice de Satisfação do Cliente e crescimento da carteira de clientes.

Reconhecimento e Recompensas: A Cometa Tintas reconhecerá e recompensará o desempenho excepcional do Colaborador com base em seus resultados e entregas talentosas. O sistema de reconhecimento e recompensas será personalizado para refletir o desempenho individual, incluindo bônus e promoções.

Período de Vigência: Este contrato de desempenho terá uma vigência de 12 meses a partir da data de início (01/02/2023).

Confidencialidade: As informações relativas a metas, desempenho e resultados obtidos neste contrato são confidenciais e não devem ser compartilhadas com terceiros sem o consentimento por escrito das partes.

Lei Aplicável: Este contrato será regido e interpretado de acordo com as leis do Brasil.

Em testemunho do acordado, as partes assinam o presente contrato, em duas vias, na presença de duas testemunhas.

Empregador

[Local], [Data]

Colaborador

[Local], [Data]

3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.

Para aprimorar o processo de feedback e garantir que ele seja eficaz e construtivo, gostaríamos de propor as seguintes diretrizes para implementar um sistema de feedback que promova o crescimento e o comprometimento da equipe.

Como afirma Knapik (2008, p. 83).

[...] Todos precisam saber-se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do feedback – disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho [...].

Segue proposta para o processo de feedback:

Especificidade: O feedback deve ser específico e baseado em evidências tangíveis. Isso significa fornecer exemplos concretos, dados quantitativos e informações claras para ilustrar o desempenho do colaborador.

Reconhecimento das Realizações: Incentivamos que o início de cada feedback seja reconhecendo as realizações e esforços do colaborador. Destaque os momentos em que eles demonstraram suas entregas talentosas, isto é fundamental para motivá-los a continuar entregando um bom trabalho.

Identificação de Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: Sugerimos que o feedback não se limite a apontar desafios. Deve também destacar as habilidades e talentos individuais que estão alinhados com suas entregas talentosas, ao mesmo tempo em que identifica áreas específicas que podem ser melhoradas para alcançar as metas.

Construtividade e Orientação: Propomos que o feedback seja construtivo, oferecendo sugestões claras e práticas para ajudar o colaborador a superar desafios e atingir metas. O feedback deve ser orientador, fornecendo soluções e direções claras para o desenvolvimento.

Foco no Futuro: É fundamental enfatizar como o colaborador pode progredir e alcançar metas no futuro. Auxiliá-los na definição de um plano de ação para o próximo período demonstra comprometimento com seu crescimento.

Estabelecimento de Metas Inteligentes: Trabalhe em conjunto para definir metas que sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo (metas SMART). As metas devem estar alinhadas com o Contrato de Desempenho de cada colaborador.

Promoção da Autonomia: Promova aos colaboradores espaço para tomar decisões e ações que apoiem seu próprio desenvolvimento. Isso promove responsabilidade pessoal e comprometimento.

Empatia e Escuta Atenta: Demonstre empatia e esteja disposto a ouvir as preocupações e perspectivas do colaborador. Isso mostra preocupação com seu bem-estar e crescimento.

Reforço da Importância da Contribuição: Lembre ao colaborador de como seu trabalho é fundamental para o alcance dos objetivos da Cometa Tintas, destacando o valor de sua contribuição para a empresa.

Acompanhamento do Progresso: Agende reuniões de acompanhamento regulares para revisar o progresso em relação às metas e ajustar o plano, se necessário. Demonstrando comprometimento com o sucesso do colaborador.

Recompensa e Reconhecimento de Conquistas: Reconhecer e recompensar as conquistas dos colaboradores. Isso pode ser feito por meio de elogios, bônus, promoções ou reconhecimento público, incentivando o comprometimento e a motivação contínuos.

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

Iniciar um processo de encareiramento e estabelecer um plano de carreira em uma empresa de tintas envolve etapas interconectadas.

Um Plano de Carreira pode ser utilizado como ferramenta motivacional. O Plano de Carreira possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão, ou seja, é um documento com diversas finalidades, sendo que a mais importante é orientar as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que traga benefício para ambos. (QUEIROZ; LEITE, 2011, p. 1790).

Comece com uma análise abrangente da organização, identificando suas necessidades e estrutura. Em seguida, defina metas alinhadas à estratégia da empresa com a comunicação e apoio da liderança. Crie planos de carreira personalizados, levando em conta os interesses e necessidades individuais dos funcionários, incluindo treinamento e desenvolvimento de habilidades. Ofereça oportunidades internas de crescimento, como promoções e participação em projetos relevantes, apoiando o desenvolvimento de competências.

Acompanhe o progresso dos colaboradores, ajustando conforme necessário, e promova o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Incentive uma cultura de aprendizado contínuo e avalie regularmente o programa para manter uma força de trabalho motivada e pronta para os desafios da indústria de tintas e o crescimento sustentável da empresa.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O pipeline de liderança representa uma estratégia fundamental adotada pelas organizações para identificar, cultivar e capacitar líderes em potencial em todos os níveis da empresa, desde supervisores até executivos de alto escalão. Esse processo envolve a identificação criteriosa de talentos com aptidões de liderança, seu desenvolvimento através de treinamento e mentoria, e a criação de um plano de sucessão bem estruturado. Além disso, o

pipeline de liderança promove uma cultura de desenvolvimento profissional e progressão de carreira, o que beneficia tanto os líderes em formação quanto a empresa como um todo.

De acordo com os consultores Ram Charan, Stephen Drotter e Jim Noel, a ideia de que a liderança pode ser identificada e desenvolvida com base no perfil do colaborador é totalmente viável. Isso ocorre a partir da avaliação das suas potencialidades, do planejamento da sua trajetória e evolução e da análise dos seus resultados. Ou seja, o Pipeline de Liderança tem como objetivo, detectar os talentos dentro da empresa, desenvolver suas competências e assim, fomentar a liderança em todos os níveis organizacionais da mesma.

Imagem 01 - Pipeline



Nesta unidade de estudo, exploraremos como uma liderança eficaz se torna a chave para o sucesso na gestão de talentos, desempenhando um papel fundamental na construção de equipes de alto desempenho e no crescimento sustentável das empresas.

3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA

Neste contexto empresarial da Cometa Tintas, o pipeline de liderança abrange vários níveis, cada um com funções específicas. Os líderes em cada nível têm o compromisso de

alinhar o desenvolvimento de pessoas com a estratégia de negócios, considerando metas de curto, médio e longo prazos. Isso envolve identificar necessidades de treinamento, criar programas personalizados e alocar orçamentos para atingir esses objetivos.

Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Essa estratégia é fundamental para garantir que a equipe esteja preparada para contribuir efetivamente com o crescimento e o sucesso da empresa. Sendo assim:

Líder Corporativo: O líder corporativo, no topo do pipeline, compreende a estratégia de negócios da Cometa Tintas em sua totalidade. Seu principal objetivo é garantir que a estratégia seja comunicada de maneira eficaz em todos os níveis da organização. A longo prazo, busca desenvolver líderes de alto nível para a sucessão. Para isso, identifica os programas de treinamento e desenvolvimento que formarão esses líderes e aloca orçamento de acordo.

Gerente Geral: O gerente geral, em nível sênior, entende a estratégia empresarial e busca executá-la em sua área de responsabilidade. No curto prazo, foca no treinamento da equipe para melhorar a eficiência operacional. A médio prazo, desenvolve liderança em sua equipe. Identifica as necessidades de treinamento e define programas específicos para alcançar esses objetivos, alocando orçamento conforme as prioridades.

Gerente Financeiro: O gerente financeiro compreende a estratégia de negócios e tem objetivos no desenvolvimento de pessoas para garantir a gestão eficiente dos recursos financeiros. No curto prazo, prioriza o treinamento em processos financeiros. No médio e longo prazo, desenvolve habilidades de liderança em sua equipe. Identifica as necessidades de treinamento financeiro e aloca o orçamento para a formação necessária.

TI (Tecnologia da Informação): O líder de TI compreende a estratégia de negócios e seus objetivos são garantir a eficiência dos sistemas e da segurança de dados. No curto prazo, concentra-se em treinamento técnico e segurança cibernética. No médio e longo prazo, busca desenvolver a equipe para inovação e liderança na área de TI. Aloca recursos financeiros para treinamentos específicos e atualização tecnológica.

Gerente de Filial: O gerente de filial compreende a estratégia da empresa e seu foco de curto prazo é o treinamento de sua equipe para atender às metas de vendas e serviços da filial. A médio prazo, busca desenvolver a liderança em sua equipe. Identifica as necessidades de treinamento da filial e aloca recursos financeiros para programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a melhoria das operações da filial.

Vendedores: Os vendedores compreendem os objetivos de negócios de curto prazo relacionados às metas de vendas. Seus treinamentos estão focados em vendas, produtos e habilidades de comunicação. A longo prazo, podem buscar oportunidades de liderança em cargos de gerência de vendas. Os orçamentos de treinamento são alocados para programas que melhorem as habilidades de vendas e aprofundem o conhecimento dos produtos da Cometa Tintas.

Em todos os níveis do pipeline da empresa, é fundamental que os líderes identifiquem as necessidades de treinamento e desenvolvimento, definam programas personalizados e aloquem os respectivos orçamentos para atingir os objetivos em curto, médio e longo prazo. Isso garante que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia da empresa e possam contribuir eficazmente para o crescimento e sucesso organizacional.

3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES

Nesta etapa, nossa análise se concentra na identificação das competências essenciais em cada função da Cometa Tintas para atingir os objetivos da empresa. Desenvolvemos descrições de cargos detalhadas, destacando as competências-chave necessárias para o sucesso. O objetivo é garantir que cada colaborador compreenda as competências necessárias para contribuir eficazmente para as metas organizacionais.

Tabela 06 - Principais responsabilidades

Cargo	Principais Responsabilidades
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de metas e objetivos. - Supervisão de equipes e operações. - Tomada de decisões estratégicas. - Implementação de políticas e procedimentos. - Garantia do alcance de objetivos organizacionais.
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecção de clientes. - Desenvolvimento de relacionamentos. - Apresentação de produtos/serviços. - Negociação e fechamento de vendas. - Alcance de metas de vendas estabelecidas.

Entregador	<ul style="list-style-type: none"> - Carregamento e transporte de produtos. - Verificação de documentação necessária. - Garantia de entregas eficientes e dentro do prazo. - Fornecimento de excelente atendimento ao cliente.
Estoquista	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e gestão de estoque. - Monitoramento de níveis de estoque. - Reposição de produtos. - Manutenção de registros de inventário. - Garantia de disponibilidade de produtos.
Caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de transações financeiras. - Manuseio de dinheiro. - Processamento de pagamentos. - Emissão de recibos. - Atendimento ao cliente durante as transações.
Gerente Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da visão estratégica da empresa. - Tomada de decisões de alto nível. - Supervisão de todos os departamentos. - Cumprimento de metas e objetivos organizacionais. - Representação da empresa perante stakeholders.
Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de sistemas de TI. - Manutenção de hardware e software. - Desenvolvimento de soluções tecnológicas. - Resolução de problemas técnicos. - Garantia de eficiência e segurança de TI.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de transações financeiras. - Elaboração de relatórios contábeis - Previsão financeira e gestão de orçamento. - Análise de desempenho financeiro. - Garantia de conformidade com regulamentações fiscais.

Fonte: Google Planilhas

3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO

O alinhamento eficaz de gestão, liderança e um plano de treinamento estratégico desempenham um papel crítico no fortalecimento da conexão entre os colaboradores e o propósito da empresa. Este alinhamento não só potencializa o desempenho organizacional, mas também é um fator-chave na retenção de talentos, uma vez que cria um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e parte essencial do sucesso da empresa.

3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO

Um plano de treinamento é um guia que ajuda a equipe a desenvolver novas habilidades e conhecimentos para melhorar o desempenho no trabalho. Ele envolve identificar as necessidades de treinamento, definir objetivos claros, escolher métodos de treinamento eficazes, alocar recursos, avaliar o progresso e medir os resultados.

Para Chiavenato (2009, p. 389), treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.

Assim, um plano de treinamento é uma ferramenta essencial para a melhoria contínua no ambiente de trabalho. Segue abaixo o modelo elaborado para a Cometa Tintas.

Identificação das Necessidades de Treinamento: Começamos com uma análise detalhada das necessidades de treinamento na Cometa Tintas. Identificamos três áreas críticas que requerem desenvolvimento: equipe de vendas, atendimento ao cliente e estoque. Cada uma dessas áreas desempenha um papel fundamental no sucesso da loja.

Priorização das Necessidades: Priorizamos a equipe de vendas como a área que requer atenção imediata. Isso se deve ao impacto direto nas vendas e na receita da empresa. O treinamento motivacional da equipe de vendas será prioridade.

Proposta de Plano de Treinamento: Para a equipe de vendas, iremos propor um plano de treinamento abrangente. Ele incluirá workshops motivacionais para aumentar o entusiasmo e a motivação da equipe. Além disso, iremos sugerir treinamentos práticos em técnicas de vendas, atendimento ao cliente e gerenciamento de leads. Isso garantirá que a equipe esteja altamente qualificada para atender às demandas dos clientes.

Recursos Necessários: Para implementar este plano de treinamento, será necessário materiais de treinamento, como manuais e recursos visuais. A contratação de um palestrante

ou instrutor experiente para os workshops, E também alocar um orçamento para cobrir os custos associados a esses recursos.

Avaliação dos Resultados Esperados: Para avaliar o impacto do treinamento da equipe de vendas, será estabelecido indicadores-chave de desempenho (KPIs). Aumento percentual nas vendas, aumento na retenção de clientes e feedback positivo dos clientes após o treinamento serão os principais KPIs.

Estabelecimento de um Cronograma de Treinamento: Levando em consideração a disponibilidade de tempo dos colaboradores, o cronograma de treinamento incluirá sessões de treinamento semanais, realizadas durante os períodos de menor movimento na loja. Isso garantirá que as operações diárias não sejam prejudicadas.

Implementação: Será iniciado a implementação do plano de treinamento com os workshops motivacionais. Em seguida, iniciará o treinamento prático, que se estenderá ao longo de várias semanas. Sendo acompanhado de perto a participação e o envolvimento da equipe.

Avaliação Contínua: Após a conclusão do treinamento, será monitorado os KPIs estabelecidos. Realizando avaliações regulares para medir o impacto do treinamento nas vendas e na satisfação do cliente. Isso permitirá avaliar o sucesso do programa.

Feedback e Melhoria Contínua: Serão coletados feedback dos colaboradores sobre o treinamento e suas opiniões para aprimorar programas futuros. A aprendizagem contínua e a adaptação são essenciais para garantir que a equipe de vendas esteja em constante evolução.

Seguindo essas etapas, a empresa estará no caminho para otimizar o desempenho de sua equipe de vendas e, conseqüentemente, impulsionar o sucesso de suas lojas.

3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

A gestão de pessoas é influenciada por tendências mercadológicas em constante evolução. Estas tendências moldam a forma como as organizações atraem, retêm e desenvolvem seus colaboradores.

As tendências se desenvolvem a partir da necessidade de inovação de uma sociedade e se refletem por meio de sinais em contextos sociais, culturais, econômicos e muitos outros. Sendo assim, ao percebê-la, é possível antecipar e se adaptar ao comportamento que o seu consumidor adotará futuramente. (FRANKENTHAL,)

Neste contexto, exploramos algumas das tendências mais significativas que afetam as relações entre empresas e funcionários, impactando o desempenho e a competitividade das organizações.

A seguir, destacamos algumas maneiras de aproveitar essas tecnologias:

Recrutamento e Seleção Eficiente:

- Implementar plataformas de recrutamento online e sistemas de rastreamento de candidatos (ATS) para automatizar a triagem de currículos e identificar candidatos que se encaixam nos critérios da Cometa Tintas.
- Utilizar algoritmos de IA para analisar perfis de candidatos e encontrar os melhores correspondentes à cultura e necessidades da loja de tintas.

Treinamento Personalizado:

- Introduzir plataformas de e-learning e IA para fornecer treinamento personalizado aos funcionários, com base em suas necessidades individuais e progresso em suas funções.
- Explorar a Realidade Aumentada (AR) e Realidade Virtual (VR) para treinar funcionários em técnicas de mistura de tintas e aplicação de produtos de forma interativa.

Análise Preditiva:

- Utilizar IA para analisar dados de desempenho dos funcionários e identificar tendências que afetam a produtividade, satisfação e retenção de talentos.
- Com base em análises preditivas, tomar decisões informadas sobre promoções, aumentos salariais e desenvolvimento de carreira.

Avaliação Contínua de Desempenho:

- Adotar plataformas de software de avaliação de desempenho baseadas em IA para coletar feedback contínuo dos colegas, gerentes e clientes, ajudando os funcionários a melhorar constantemente.
- As análises resultantes podem informar decisões de desenvolvimento e promoção.

Gerenciamento de Competências:

- Utilizar tecnologia de informação para apoiar sistemas de gerenciamento de competências, mapeando as habilidades dos funcionários e identificando lacunas.
- Isso permitirá um planejamento de sucessão mais eficaz e alocação estratégica de recursos de treinamento.

Feedback em Tempo Real:

- Implementar aplicativos e plataformas de colaboração interna que ofereçam feedback em tempo real, facilitando a comunicação e o gerenciamento de desempenho. Isso ajudará a resolver problemas rapidamente e manterá os funcionários engajados.
- A adoção destas tecnologias pode resultar em uma equipe mais qualificada, satisfeita e eficiente, contribuindo para o sucesso geral da Cometa Tintas.

3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho representam um papel crucial na avaliação e gestão do sucesso organizacional.

Custodio (2015, p. 39) afirma: “Os indicadores devem ser objetivos, passíveis de medição e verificação, orientados para agregação de valor e comunicáveis, consensuais, e devem gerar comprometimento de todos os colaboradores”.

Conforme cada empresa, a medição dos indicadores apresenta metas a serem 18 atingidas em relação ao mercado, por isso a necessidade da participação dos colaboradores para alcançar os indicadores propostos.

Assim, destacaremos a importância de definir KPIs específicos para cada cargo, alinhando responsabilidades individuais com os objetivos da organização. Isso é fundamental para impulsionar o crescimento e a eficiência da empresa. Segue abaixo os KPIs sugeridos de acordo com cada cargo da Cometa Tintas:

Tabela 07 - KPI's

Cargo	KPIs
Gerente de Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de alcance das metas estabelecidas. - Nível de satisfação da equipe. - Cumprimento das metas operacionais. - Tempo médio para tomada de decisões estratégicas.
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Número de novos clientes adquiridos. - Taxa de conversão de leads em vendas. - Receita gerada por vendedor. - Alcance das metas de vendas mensais/trimestrais/anuais.

	- Taxa de retenção de clientes.
Entregador	- Tempo médio de entrega. - Taxa de entregas no prazo. - Taxa de entrega sem erros. - Avaliações de satisfação do cliente.
Estoquista	- Nível de precisão do inventário. - Taxa de ruptura de estoque. - Tempo médio de reposição de produtos. - Custos associados à gestão de estoque.
Caixa	- Precisão das transações registradas. - Tempo médio de processamento de pagamento. - Taxa de erro nas transações financeiras. - Avaliações de satisfação do cliente.
Gerente Geral	- Taxa de alcance das metas organizacionais. - Tempo médio para tomada de decisões estratégicas. - Avaliações de desempenho de departamentos. - Avaliações de satisfação de stakeholders.
Tecnologia da Informação	- Tempo médio de resolução de problemas técnicos. - Taxa de disponibilidade de sistemas de TI. - Avaliações de satisfação dos usuários internos. - Custos de manutenção de TI.
Financeiro	- Precisão dos relatórios financeiros. - Taxa de aderência ao orçamento. - Margem de lucro. - Cumprimento de regulamentações fiscais.

Fonte: Google Planilhas

Gostaríamos de sugerir a implementação de um processo e de uma ferramenta para captação e acompanhamento de Key Performance Indicators (KPIs) na organização. Isso contribuirá para aprimorar a gestão do desempenho. Segue nossa sugestão:

Processo de Captação e Acompanhamento de KPIs:

- **Identificação de KPIs:** É necessário identificar os KPIs mais pertinentes para cada cargo da empresa, alinhados com as responsabilidades e as metas estratégicas da Cometa Tintas.
- **Definição de Metas:** Após, definir metas específicas e mensuráveis para cada KPI. Essas metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis, contribuindo para os objetivos organizacionais.
- **Coleta de Dados:** Será determinado a frequência e as fontes de coleta de dados para cada KPI. É importante garantir que tenhamos dados atualizados e precisos.
- **Registro de Dados:** Para uma gestão eficaz dos KPIs, será utilizado uma ferramenta adequada, como um sistema de gestão de KPIs ou uma planilha eletrônica, para coletar e armazenar os dados de forma organizada.
- **Análise de Dados:** Periodicamente, serão analisados os dados coletados para avaliar o desempenho em relação às metas, identificar tendências e áreas que requerem melhorias.
- **Relatórios e Comunicação:** Serão preparados relatórios regulares que destaquem o desempenho dos KPIs e será compartilhado esses relatórios com as equipes responsáveis pelos respectivos cargos.

Ferramenta de Gestão de KPIs:

Recomendamos a adoção de uma plataforma de Business Intelligence (BI), como o Google Data Studio, que é uma ferramenta de visualização de dados gratuita oferecida pelo Google. Permite a criação de relatórios interativos e personalizados com gráficos, tabelas e métricas de KPIs. O Data Studio é altamente integrado com outras ferramentas do Google, como o Google Analytics e o Google Sheets, facilitando a importação e a visualização de dados. É uma escolha econômica e eficaz para empresas que desejam uma solução de relatórios visuais e compartilhamento de KPIs em tempo real.

A implementação desse processo e da ferramenta proporcionará uma gestão de desempenho mais eficaz em toda a Cometa Tintas, ajudando-os a alcançar as metas e objetivos de forma mais eficiente.

3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS

Na análise realizada para a empresa, foi identificado que a organização carece de um plano de cargos e salários formalmente homologado. Em vez disso, o salário é determinado de forma variável, considerando fatores como experiência e desempenho dos colaboradores. Os colaboradores recém-contratados, sem experiência, recebem um salário base, enquanto aqueles com experiência prévia recebem uma remuneração ligeiramente superior. Além disso, observou-se que o salário aumenta de acordo com o mérito, permitindo que colaboradores de alto desempenho tenham a possibilidade de receber salários mais elevados.

Pontos que favorecem a retenção e desenvolvimento de talentos foram identificados na organização. A política de remuneração baseada no mérito e no desempenho é um ponto positivo que incentiva o desenvolvimento e a retenção de talentos, pois recompensa o esforço e a dedicação dos colaboradores. Além disso, a possibilidade de aumento salarial com base no mérito motiva os colaboradores a buscar melhorias contínuas em seu desempenho.

No entanto, uma preocupação significativa é a falta de um plano formalmente estruturado, o que pode resultar em inconsistências na determinação de salários e progressão na carreira. A ausência de um plano de cargos e salários também pode tornar a organização menos transparente em relação às suas políticas de remuneração.

Recomenda-se que a empresa faça uma análise mais aprofundada de suas políticas de remuneração em comparação com o mercado. Isso pode envolver uma pesquisa de mercado para avaliar a competitividade salarial da organização em relação a outras empresas do setor. Com base nas informações obtidas, a empresa deve considerar a implementação de um plano de cargos e salários formal e estruturado, que forneça diretrizes claras para a remuneração e a progressão na carreira.

Segundo Ferracciu, o plano de carreira além de aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, a empresa aprimora o seu employer branding — conceito que faz com que os profissionais vejam o empregador como uma opção válida para construir uma carreira.

Isso pode melhorar a transparência e a equidade na organização, contribuindo para a retenção e atração de talentos qualificados. Além disso, é importante continuar a promover políticas de reconhecimento e recompensa baseadas no mérito, que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho excepcional dos colaboradores.

3.4.3 PEOPLE ANALYTICS

Para que a Cometa Tintas possa prosperar em um ambiente empresarial competitivo e em constante evolução, é essencial adotar uma abordagem data-driven na gestão de pessoas. Isso implica na coleta, análise e uso de dados para tomar decisões informadas e orientar estratégias eficazes de recursos humanos. Neste contexto, a empresa pode se beneficiar ao acompanhar cuidadosamente uma série de indicadores-chave que refletem aspectos críticos da gestão de colaboradores. A seguir, serão apresentados os principais indicadores que a Cometa Tintas pode utilizar para avaliar e aprimorar sua abordagem de gestão de pessoas, promovendo a satisfação dos colaboradores, a eficiência operacional e o alinhamento com as tendências de gestão de pessoas.

1. Tempo de permanência de Colaboradores: O tempo de permanência de colaboradores é um indicador que mostra quantos funcionários permanecem na Cometa Tintas por um determinado período, geralmente um ano. Quando essa taxa é alta, significa que a empresa está sendo eficaz em manter seus colaboradores, o que pode ser um sinal de um ambiente de trabalho positivo e oportunidades de crescimento.

2. Índice de Satisfação dos Colaboradores: O índice de satisfação dos colaboradores reflete o grau de contentamento dos funcionários em relação à empresa. Para avaliá-lo, a Cometa Tintas pode conduzir pesquisas de satisfação em que os colaboradores respondem a perguntas sobre o ambiente de trabalho, relacionamento com colegas, benefícios, oportunidades de desenvolvimento e outros aspectos relevantes. Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais motivados e produtivos.

3. Gestão de Turnover: O turnover refere-se à taxa de saída de colaboradores da empresa. Quando a taxa de turnover é alta, significa que muitos funcionários estão deixando a empresa em um determinado período. Isso pode ser um sinal de problemas na retenção de talentos ou na gestão de recursos humanos, o que pode afetar negativamente a estabilidade da equipe.

4. Taxa de Desenvolvimento de Carreira: A taxa de desenvolvimento de carreira mede quantos funcionários têm a oportunidade de progredir em suas carreiras dentro da Cometa Tintas. Se os colaboradores têm uma trajetória clara de desenvolvimento, como passar de vendedor júnior para pleno, isso demonstra que a empresa oferece oportunidades de crescimento e valoriza o desenvolvimento de seus funcionários.

5. Índice de Produtividade da Equipe: O índice de produtividade da equipe reflete quão eficientemente os funcionários atendem aos clientes e realizam tarefas relacionadas às vendas e ao atendimento ao cliente. Uma alta produtividade indica que a equipe está operando

de maneira eficaz, o que pode levar a um melhor atendimento ao cliente e a um aumento nas vendas.

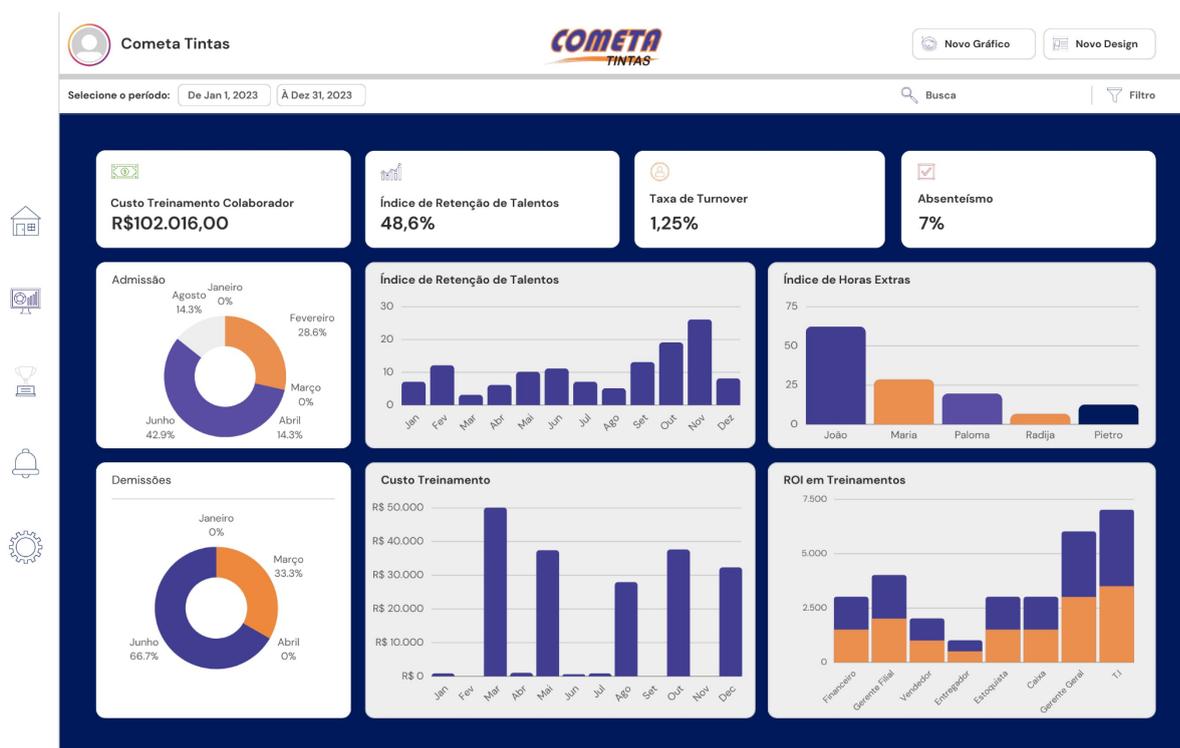
3.4.3.1 Sugestões

3.4.3.1.1 Dashboard

Elaboramos um modelo de dashboard para a organização, oferecendo uma visão rápida e abrangente de dados relevantes, ele é composto por gráficos, tabelas e medidores que permitem uma análise ágil e identificação de tendências, facilitando a compreensão e a tomada de decisões, assim, abordamos os seguintes itens: índice de retenção de talentos, taxa de turnover, índice de horas-extras, admissão e outros.

Segue abaixo o modelo:

Imagem 02 - Dashboard



*Dados Fictícios

Fonte: Canva

3.4.3.1.2 Software de Recursos Humanos

Também sugerimos o software denominado Sólides para a gestão de Recursos Humanos. O Sólides é uma plataforma robusta projetada para auxiliar na gestão eficiente de

todos os processos relacionados a RH dentro de uma organização. Oferece diversas ferramentas e funcionalidades que abrangem desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e gestão de talentos. Entre suas características principais, destacam-se:

- **Recrutamento e Seleção:** Permite a criação de processos seletivos customizados, desde a divulgação de vagas até a triagem de candidatos, utilizando avaliações comportamentais e técnicas.
- **Avaliação de Desempenho:** Oferece ferramentas para avaliação de desempenho dos colaboradores, ajudando na identificação de talentos, pontos de melhoria e necessidades de desenvolvimento.
- **Gestão de Competências:** Permite a identificação e gestão das competências necessárias para cada cargo, facilitando a análise do gap entre as habilidades atuais e as desejadas.
- **Plano de Carreira e Desenvolvimento:** Auxilia na criação de planos de carreira e programas de desenvolvimento personalizados para os colaboradores.
- **Análise e Relatórios:** Fornece análises e relatórios detalhados sobre diferentes aspectos do RH, ajudando na tomada de decisões estratégicas.

O Sólides é uma solução completa que visa aprimorar a gestão de pessoas, otimizando processos e proporcionando uma visão mais estratégica do setor de Recursos Humanos.

Imagem 03 - APP Sólides



Fonte: <https://blog.solides.com.br/tipos-de-demissao/>

3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Na Cometa Tintas, os desligamentos são conduzidos de maneira sensível e profissional. Essa responsabilidade recai sobre o gerente geral, que comunica a decisão ao funcionário de forma cuidadosa. Durante esse processo, todos os detalhes são minuciosamente tratados para garantir o tratamento justo e respeitoso do funcionário.

O que diferencia verdadeiramente essa abordagem é a cultura de cuidado com as pessoas que estão sendo desligadas. A organização reconhece que os desligamentos são momentos sensíveis nas vidas dos funcionários e se compromete a tratá-los com empatia e consideração. Eles oferecem apoio durante o processo, garantindo que os direitos e benefícios dos funcionários sejam respeitados.

Segundo Silva (2001), as organizações utilizam a entrevista de desligamento como principal instrumento para controlar e medir os resultados da política de recursos humanos. Algumas empresas aplicam a entrevista apenas aos funcionários que solicitam o desligamento, outras aplicam a todos os funcionários indiferente ao motivo da demissão, para permitir um levantamento estatístico completo sobre as causas do desligamento.

Além disso, as implicações dos desligamentos para os que permanecem na organização são cuidadosamente avaliadas. Reconhecendo que um desligamento pode afetar não apenas o indivíduo em questão, mas também a equipe e o ambiente de trabalho, a empresa faz esforços para reter funcionários valiosos, quando apropriado, por meio de acordos benéficos para ambas as partes.

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

Neste tópico, exploraremos como uma liderança eficaz se torna a chave para o sucesso na gestão de talentos, desempenhando um papel fundamental na construção de equipes de alto desempenho e no crescimento sustentável das empresas.

Segundo Silva (2001), as organizações utilizam a entrevista de desligamento como principal instrumento para controlar e medir os resultados da política de recursos humanos. Algumas empresas aplicam a entrevista apenas aos funcionários que solicitam o desligamento, outras aplicam a todos os funcionários indiferente ao motivo da demissão, para permitir um levantamento estatístico completo sobre as causas do desligamento

A gestão de desligamentos em organizações é uma tarefa que vai além de procedimentos operacionais. Assim, exploramos práticas essenciais para tornar o processo de desligamento mais humano e eficaz, abordando tópicos como feedback pós-desligamento, apoio à transição de carreira, cuidados com a saúde mental e treinamento para gerentes, juntamente com a importância de manter registros detalhados. Além disso, examinamos os impactos que os desligamentos podem ter nas vidas das pessoas e nas comunidades locais, destacando a crescente relevância da responsabilidade social corporativa.

Feedback Pós-Desligamento: Após o desligamento, ofereça a oportunidade ao funcionário de fornecer feedback construtivo sobre sua experiência no processo de desligamento.

Apoio à Transição de Carreira: Forneça apoio mais abrangente para o funcionário que está sendo desligado, como assistência na busca de emprego e orientação sobre atualização de currículo.

Apoio à Saúde Mental: Reconheça a importância da saúde mental do funcionário e forneça recursos para aconselhamento ou suporte emocional durante o processo de desligamento.

Treinamento para Gerentes: Ofereça treinamento adicional aos gerentes para garantir que eles saibam como lidar com o desligamento de forma ainda mais sensível, prestando atenção à comunicação não verbal e à empatia.

Documentação Detalhada: Mantenha registros detalhados de todos os aspectos do processo de desligamento para garantir que seja conduzido de maneira consistente e de acordo com as políticas da empresa.

3.5.1.1 Interferência dos desligamentos

Os desligamentos podem impactar negativamente as finanças, saúde mental e comunidades, destacando a necessidade de apoio aos funcionários e responsabilidade social corporativa.

3.5.1.1.1 Nas Vidas das Pessoas:

- **Impacto Financeiro:** Os funcionários desligados enfrentam uma perda de renda, o que pode resultar em dificuldades financeiras, incluindo a capacidade de pagar contas e despesas diárias.

- **Saúde Mental:** O desligamento pode causar estresse, ansiedade e depressão, devido à incerteza sobre o futuro e às preocupações financeiras.
- **Autoestima e Identidade:** A perda de emprego pode abalar a autoestima e a identidade profissional dos funcionários, afetando sua autoconfiança.
- **Desafios para a Recolocação:** Encontrar um novo emprego pode ser uma tarefa desafiadora, resultando em um período de desemprego prolongado e frustração.

3.5.1.1.2 Na comunidade:

- **Impacto Econômico:** Se uma empresa demitir um grande número de funcionários, isso pode resultar em menor poder de compra na comunidade, afetando negativamente o comércio local e a economia em geral.
- **Deslocamento de Moradores:** Funcionários desligados podem enfrentar dificuldades para manter suas moradias, levando ao deslocamento ou à instabilidade habitacional.
- **Impacto Social:** O desemprego em massa pode ter um impacto negativo nas relações sociais e familiares, aumentando o estresse e as tensões na comunidade.
- **Educação e Saúde:** Uma economia local enfraquecida pode afetar os serviços de educação e saúde, uma vez que menos recursos estão disponíveis para investimentos nessas áreas.

Para minimizar esses impactos, é essencial que a empresa considere a implementação de programas de apoio aos funcionários desligados e invistam em iniciativas de responsabilidade social corporativa que beneficiem a comunidade local.

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

Cuidar da ética na gestão de pessoas e nos processos de desligamentos é como manter a integridade de uma relação de trabalho do início ao fim. A demissão ética, em compliance trabalhista, não se encerra no momento da despedida, mas é a busca por um desfecho respeitoso e humano, prevenindo conflitos futuros e preservando a dignidade de todos os envolvidos.

Um programa integrado de reaproveitamento e tomada de decisões estruturadas pela gestão de pessoas é fundamental para identificar habilidades existentes, promover um uso

eficiente do talento interno, tomar decisões estratégicas embasadas em dados e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Segue a proposta elaborada para a organização:

Proposta de Programa Integrado de Reaproveitamento e Tomada de Decisões Estruturadas pela Gestão de Pessoas

Objetivo: Desenvolver um programa estruturado que promova a mobilidade interna, o crescimento profissional e, ao mesmo tempo, estabeleça critérios sólidos para decisões de desligamento, com foco no alinhamento de comportamentos e entregas com os resultados esperados.

Etapas de Implementação:

Avaliação de Desempenho e Potencial:

- Realizar avaliações de desempenho que levem em consideração critérios como atendimento ao cliente, conhecimento de produtos, eficiência no trabalho e habilidades interpessoais.
- Identificar talentos e áreas de desenvolvimento para cada membro da equipe.

Desenvolvimento Personalizado:

- Criar planos de desenvolvimento individuais, concentrando-se nas áreas de melhoria identificadas e no fortalecimento das competências alinhadas com a missão da Cometa Tintas.
- Oferecer oportunidades de aprendizado, como treinamentos sobre produtos, técnicas de vendas e atendimento ao cliente.

Comunicação de Oportunidades Internas:

- Manter uma comunicação eficaz sobre oportunidades internas, como promoções, participação em projetos especiais de treinamento e outras funções na loja.
- Incentivar os colaboradores a explorar novos desafios dentro da empresa.

Facilitação da Mobilidade Interna:

- Apoiar os colaboradores que desejam mudar de função, oferecendo orientação e assistência durante o processo de candidatura.
- Promover uma cultura de aprendizado contínuo e adaptabilidade à medida que novas oportunidades surgem.

Feedback e Acompanhamento Constante:

- Implementar um sistema de acompanhamento para avaliar o progresso dos colaboradores em seus planos de desenvolvimento.
- Oferecer feedback regular e reconhecimento para manter a motivação e o comprometimento.

Tomada de Decisões de Desligamento Estruturadas:

- Assegurar que as decisões de desligamento sejam baseadas em critérios objetivos, como desempenho persistentemente abaixo do esperado ou falta de alinhamento com os valores e comportamentos da empresa.
- Oferecer suporte aos colaboradores que serão desligados, incluindo orientação profissional e auxílio na busca por novas oportunidades.

Benefícios Esperados:

Este programa integrado não apenas fortalecerá a retenção de talentos e a eficácia da equipe, mas também criará uma cultura de aprendizado, crescimento e adaptabilidade. Além disso, reduzirá os custos associados à rotatividade e recrutamento, contribuindo para uma força de trabalho mais engajada e de alto desempenho.

3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Num mundo em constante transformação, a liderança assume um papel crucial. A habilidade de liderar com eficácia não é apenas um atributo profissional, mas um conjunto de competências essenciais em todos os aspectos da vida.

3.6.1.1 A arte de influenciar pessoas

Influenciar positivamente é uma habilidade valiosa em qualquer função de liderança. Isso vai além do simples exercício de autoridade, baseando-se em princípios de comunicação eficaz, feedback construtivo e metas inspiradoras. Um líder que não apenas direciona sua equipe, mas a inspira a atingir seu potencial máximo compreende a importância de uma

comunicação eficaz, capaz de motivar e alinhar os colaboradores aos objetivos da organização. Ele fornece feedback construtivo, ajudando sua equipe a crescer e aprimorar seu desempenho. Suas metas são claras, inspiradoras e alinham todos em direção a um propósito comum, criando um ambiente de trabalho no qual as pessoas prosperam.

3.6.1.2 Líder de mim mesmo

Ser um líder de si mesmo é fundamental. Isso requer atributos como autodisciplina, automotivação e inteligência emocional. Por exemplo, um líder que estabelece metas pessoais, mantém o foco e gerencia suas emoções de forma construtiva serve de modelo para os outros. Além disso, ao ser capaz de se automotivar, ele enfrenta desafios com resiliência, mantendo a energia e o entusiasmo, mesmo em tempos difíceis. Sua inteligência emocional permite que ele compreenda e gerencie suas próprias emoções, criando um ambiente emocionalmente saudável no ambiente de trabalho.

3.6.1.3 Líder de outras pessoas

Desempenhar o papel de líder de equipes implica na habilidade de delegar responsabilidades, apoiar o desenvolvimento da equipe e resolver conflitos de maneira eficaz. Por exemplo, um líder que capacita sua equipe ao permitir que eles assumam responsabilidades e tomem decisões, enquanto oferece orientação e apoio, promove o crescimento profissional dos membros da equipe. Além disso, sua capacidade de habilmente resolver conflitos contribui para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, demonstrando seu compromisso em liderar outras pessoas e formar uma equipe coesa e altamente eficaz.

3.6.1.4 Conheça seu estilo

O reconhecimento e a adaptação do estilo de liderança conforme as circunstâncias são habilidades essenciais. Por exemplo, um líder que varia entre um enfoque autoritário para fornecer direção clara quando necessário e um estilo mais participativo para envolver a equipe na tomada de decisões demonstra a flexibilidade necessária para atender às diversas exigências e dinâmicas de um grupo de trabalho. Isso amplia a eficácia da liderança em diferentes contextos.

Neste cenário de rápida mudança, a liderança é uma competência essencial que transcende o ambiente de trabalho. Os tópicos apresentados - influência positiva, autogestão, liderança de equipes e adaptação de estilos - são os pilares da liderança eficaz. Compreender e aplicar esses princípios no cotidiano é a chave para liderar com sucesso, influenciar positivamente os outros e alcançar resultados notáveis em qualquer esfera da vida.

3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Foi elaborado um podcast, para abordar os conteúdos relacionados ao tema “Liderança”, neste episódio é possível verificar os aspectos dos diferentes estilos de liderança e sua influência em nossas vidas cotidianas. Nós destacamos a natureza dinâmica da liderança, ressaltando sua presença tanto no ambiente de trabalho quanto nas relações pessoais. Enfatizamos a importância de reconhecer a diversidade de estilos de liderança e a necessidade de identificar aquele que melhor se alinha com nosso perfil individual, promovendo assim o crescimento e desenvolvimento pessoal.

No desenvolvimento do episódio, cada estilo de liderança é exemplificado de maneira prática. O líder autocrático é comparado a um maestro, tomando decisões unilaterais, enquanto o líder democrático é equiparado a um coach esportivo, incentivando a participação ativa na tomada de decisões. O líder liberal é descrito como um mentor, fornecendo liberdade aos liderados para explorar e aprender de forma independente. Nós destacamos a versatilidade necessária para aplicar cada estilo de liderança em contextos específicos, reconhecendo a importância de adaptar-se às necessidades do momento e do grupo.

Na conclusão, reiteramos a relevância do autoconhecimento e da compreensão dos estilos de liderança como elementos-chave para uma liderança eficaz.

Para ouvir o episódio na íntegra, clique aqui:

<https://youtu.be/AV02Fla1Sh8?si=HEDpJ0i7mX0e8y4M>

4 CONCLUSÃO

O projeto de extensão apresentado tem como missão central capacitar estudantes para desenvolver estratégias personalizadas que permitam à Cometa Tintas identificar, atrair e envolver os melhores talentos disponíveis no mercado. Ao explorar tendências mercadológicas de gestão de pessoas e priorizar a liderança, seleção e retenção de talentos, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e promoção de oportunidades de carreira, esse projeto visa fomentar um ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento contínuo dos talentos da empresa.

Através da abordagem colaborativa proposta, a Cometa Tintas terá a oportunidade de avaliar e refinar suas estratégias de gestão de pessoas, resultando na criação de ambientes de trabalho mais atrativos e propícios ao crescimento dos talentos. Isso não apenas impactará positivamente o desempenho individual dos colaboradores, mas também contribuirá para o sucesso global da empresa.

Em um mercado dinâmico e altamente competitivo, investir na gestão de pessoas é essencial para a manutenção e crescimento das organizações. O desenvolvimento de líderes, a atração e retenção de talentos, a promoção de oportunidades de crescimento profissional e o constante aprimoramento das habilidades dos colaboradores são fatores-chave para o sucesso a longo prazo. O projeto de extensão abraçou esses princípios, oferecendo um plano abrangente para fortalecer a Cometa Tintas e garantir sua posição como líder em seu setor

Portanto, ao implementar as estratégias e insights gerados por meio deste projeto, a Cometa Tintas está bem posicionada para prosperar no mercado, manter sua competitividade e criar um ambiente de trabalho que valoriza e nutre seus talentos, contribuindo para o sucesso contínuo da empresa.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 20

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital das organizações**. 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CUSTODIO, Marcos Franqui. **GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. p. 171.

Desempenho, PAO ([sd]). **Avaliação de desempenho**.

https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766306/mod_resource/content/1/Slides_avaliacao_de_desempenho.pdfvisa, continuamente, estabelecer um contrato com os colaboradores, referente aos resultados desejados pela organização. (PONTES, 2004)

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

Entenda o que é Pipeline de Liderança e como isso pode fazer a diferença na sua gestão.

Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-pipeline-de-lideranca-diferenca-gestao/>>. Acesso em: 3 nov. 2023

FERRACCIU, S. **Plano de cargos e salários: o que é, objetivos e como fazer**.

Gupy.ioGupy, , 21 Oct. 2020. Disponível em:

<<https://www.gupy.io/blog/plano-de-cargos-e-salarios>>. Acesso em: 4 nov. 2023

FRANKENTHAL, R. **O que é tendência de mercado e sua importância no marketing.**

Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/o-que-e-tendencia-de-mercado/>>. Acesso em: 3 nov. 2023.

JUSBRAZIL. Disponível em:

<<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/demissao-etica/750702446>>. Acesso em: 4 nov. 2023.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba, Editora IBPEX, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização-** 6° Ed. Gente, 2002.

PocketBook4You. (2022, April 3). **Pipeline de Liderança - Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel.** PocketBook4you; /pt/read/the-leadership-pipeline/#organization.

<https://pocketbook4you.com/pt/read/the-leadership-pipeline>

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização.** São Paulo: DVS, 2011.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.