



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
Paci Alimentos LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2023

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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS
Paci Alimentos LTDA

MÓDULO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Desempenho e Carreira – Prof. José Marcio Carioca

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. Almir Abreu

Tendências Mercadológicas de Gestão de Pessoas – Prof. Otávio Sacardo

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

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

Estudantes:

Giovane Dutra Barbosa, RA 21000608

Lucas Fontão Ribeiro, RA 21000572

Mateus Vilela de Oliveira, RA 21000961

Paulo Antônio de Salles Baptistella, RA 21000039

Talita Oliveira dos Santos, RA 21000113

Vanessa de Araujo Monteiro, RA 21000111

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	9
3.2	GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA	10
3.2.1	CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	10
3.2.2	ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.	11
3.2.3	FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.	12
3.2.4	GESTÃO DE CARREIRA - PLANO DE CARREIRA E LIFE DESIGN.	13
3.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	15
3.3.1	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA	17
3.3.2	COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES	17
3.3.3	ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO	18
3.3.4	O PLANO DE TREINAMENTO	19
3.4	TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	20
3.4.1	INDICADORES DE DESEMPENHO	20
3.4.2	CARGOS E SALÁRIOS	22
3.4.3	PEOPLE ANALYTICS	22
3.5	DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.	23
3.5.1	O IMPACTO DOS DESLIGAMENTOS NA VIDA PESSOAL, ORGANIZAÇÃO E SOCIAL.	23
3.5.2	ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS E NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS.	24
3.6	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	24
3.6.1	LIDERANDO NA ATUALIDADE	24
3.6.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	25
4	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS	27
	ANEXOS	28

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem por objetivo trazer para a empresa a implementação de um desenvolvimento de carreira para os colaboradores. Onde será demonstrado formas para melhoria de resultados significativos no progresso e na questão de retenção de talentos.

Com isso, demonstrando a relevância estratégica que os funcionários talentosos retratam para a evolução e êxito organizacional.

Tendo como finalidade apresentar maneiras como oportunidade de promoção e crescimento dentro da empresa, que gera motivação para os funcionários a dedicarem e permanecerem na organização. Seguindo dessa forma, o colaborador terá mais clareza e saberá que é possível um caminho de avanço profissional.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Paci Alimentos LTDA, foi fundada em 25/05/2022, acompanhada do CNPJ 14.127.913/0002-69, localizada na Avenida Santo Antônio da Alegria 435, Jd Maria Tereza, Cajuru - 14.240-000, Brasil, tem como sócio administrador Cicero Correa Baptistella. Atividades principais os seguintes serviços.

Atua-se no ramo do comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. A empresa Saldi Supermercados, conta com um número efetivo de 12 (doze) colaboradores, regularmente treinados e capacitados para melhor atender as necessidades dos clientes.

Os principais produtos são: Feijão, café, arroz, açúcar e alho, esses produtos são os que atendem mais às necessidades, ou seja, o que gera mais demanda.

Referente aos fornecedores, o nosso maior fornecedor é o próprio atacado que vende de forma direta, localizado em São Sebastião da Gramma/SP, que engloba as cidades vizinhas como: Águas da Prata, São José do Rio Pardo, Itobi, Divinolândia, Poços de Caldas e Vargem Grande do Sul, entregando em cerca de 2.000 pedidos/produtos por dia. A principal concorrente são as outras redes de mercados que tem na região.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 LIDERANÇA, SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Quando citamos liderança, seleção e retenção de talentos, é de extrema importância relatar que, uma corporação deve estar ciente de que um dos pontos fortes de qualquer empresa sólida são as pessoas que nela trabalham, algumas empresas chegam a argumentar que as pessoas são o maior ativo que podem possuir, sendo assim a arte de encontrar e segurar os melhores colaboradores se faz essencial para o sucesso da organização que tem o propósito de crescimento através de talentos.

Para obtermos um processo efetivo no setor de recursos humanos, é necessário que se tenha uma liderança efetiva, que foque em atrair e reter talentos, pois a competitividade no mercado está cada vez maior, focar em estratégias assertivas, que levem a um processo seletivo eficaz, assim recrutando talentos que possam agregar em todos os aspectos possíveis a empresa.

É necessário também que este setor esteja alinhado com a cultura organizacional da empresa, oferecendo um clima de qualidade dentro da empresa, com um bem estar psicológico, possibilidades de crescimento junto a pesquisas salariais e benefícios, para assim reter os talentos contratados. Segundo Bastos (2020, p.1) “com metas e resultados frequentemente reformulados, o que, naturalmente, conduz a organização a um maior efetivo de pesquisa e necessidade de capacitação”

3.1.1 A ARTE DE SELECIONAR TALENTOS

Na corporação escolhida para este projeto de consultoria, percebemos que o Supermercado Saldi conta com um processo de seleção comum, sem agregar inovações ou qualquer estratégia para seleção de talentos, notamos também que os líderes não possuem treinamentos específicos para tal função, não existe o incentivo de cursos ou treinamentos e nem a definição de habilidades específicas para as vagas, somente o básico exigido.

Dentro do Supermercado, não foi notado nenhum processo de Onboarding, ou seja, nenhum processo de integração entre os colaboradores novos, que estão chegando para agregar na empresa e na cultura organizacional, de tal forma que não possuem um comprometimento com o crescimento exponencial da empresa.

É necessário que a empresa passe por um processo de evolução no seu recrutamento para que ele se torne mais assertivo, de tal maneira que a empresa comece pelo planejamento da vaga, definindo o cargo e quais habilidades são necessárias para o mesmo, saber sobre os conhecimentos dos participantes do processo seletivo, definir se os valores e as metas estão alinhados com o da empresa, realizar técnicas de seleção e por fim encontrar o candidato que melhor se enquadre nas necessidades da vaga e função disponível na empresa.

3.1.2 O DESAFIO DE ATRAIR E AGREGAR TALENTOS

No mundo dos negócios atual, os colaboradores têm feito a diferença entre o sucesso e a estagnação do desenvolvimentos de uma empresa, sendo assim, a necessidade de estar sempre contratando os melhores se faz presente. A partir de um time competente e habilidoso se forma uma base sólida para enfrentar os grandes desafios expostos no mercado, e ter um bom resultado diante os concorrentes.

Levando em consideração os pontos supracitados, é indubitável que qualquer organização detenha um bom processo seletivo, a fim de que contrate possíveis talentos, pessoas habilidosas e competentes para cada cargo que existe da Paci Supermercados, tendo em vista que cada vaga conta com diferente necessidades, perfis e comportamentos.

Dentre os principais cargos encontrados na Paci Supermercados, estão, caixas, repositores, gerente de loja, açougueiro, atendente de padaria, padeiro e confeitiro, funcionários da limpeza, compradores e analistas de recursos humanos. Aprofundando neste assunto, é de extrema importância o mapeamento de habilidades de cada cargo.

As "soft skills" (habilidades interpessoais) são características pessoais e traços de personalidade que afetam a maneira como você se relaciona com outras pessoas e como você realiza o trabalho.

Desenvolver suas soft skills é essencial para ter sucesso em diversas áreas da vida, incluindo a profissional. Muitas vezes, essas habilidades são tão

importantes quanto as hard skills para avançar em sua carreira e construir relacionamentos pessoais saudáveis. Você pode aprimorar seus soft skills através da prática, do autodesenvolvimento e da busca de feedback de colegas, mentores e coaches.

Na maior parte dos mercados, as habilidades mais procuradas em um processo seletivo são, Comunicação, a capacidade de expressar suas ideias de forma clara e eficaz, tanto verbalmente quanto por escrito. Isso inclui ouvir atentamente e fazer perguntas pertinentes; Trabalho em equipe, habilidade de colaborar com colegas, compartilhar responsabilidades e contribuir para objetivos comuns; Resolução de conflitos, saber lidar com desentendimentos e disputas de forma construtiva, buscando soluções que beneficiem todas as partes envolvidas; criatividade, capacidade de pensar de forma inovadora e encontrar soluções criativas para problemas; gerenciamento do tempo, saber priorizar tarefas, estabelecer metas e utilizar eficazmente o tempo disponível; liderança, Habilidade de motivar, inspirar e guiar os outros na realização de metas e tarefas.

Ademais, será de extrema importância que a organização coloque requisitos mínimos para seus cargos disponíveis, por meio de uma descrição de cargos assertiva e detalhada, para assim aperfeiçoar seu desempenho no mercado.

3.1.3 DESENVOLVENDO TALENTOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE ONBOARDING NAS EMPRESAS

O processo de Onboarding é indubitável em qualquer empresa, pois é através dele que o possível talento mostra se está alinhado com a cultura organizacional da empresa, ele deve ser feito de modo acolhedor, mostrando os valores e de forma clara e objetiva, contendo motivação, para que o novo integrante da equipe se sinta valorizado e entenda seu grau de importância para a corporação, ademais deve ter início no primeiro dia de cada colaborador, para melhores resultados. Na Saldi Supermercados é ainda um processo arcaico, onde o colaborador é colocado apenas com uma pessoa que já está em uma determinada função a mais tempo, realizando somente o básico.

Em um processo de Onboarding assertivo, é necessário que o colaborador passe por uma apresentação de como é a empresa, alinhada com os objetivos, valores e a cultura organizacional, para que assim os novos colaboradores possam

se integrar com a organização e facilitar a inclusão com os colaboradores que possuem mais tempo de serviço. No início de um novo ciclo, é de extrema importância que a Saldi Supermercados realize feedbacks diários, mostrando os caminhos que o novo colaborador deve seguir, orientando cada cargo exigido, e assim garantir que os procedimentos internos se realizem, para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

3.1.4 DESENVOLVIMENTO E RECICLAGEM DE LÍDERES COM FOCO EM TALENTOS

Atualmente na corporação Saldi Supermercados, há uma grande necessidade de estratégias de lideranças, pois os processos encontram-se atrasados em meio às necessidades do mundo moderno, onde pessoas apresentam-se como a maior riqueza de uma empresa, e talentos exigem cada vez mais, e não apenas salários. Hodiernamente é de alta importância que os funcionários se encontrem engajados com a cultura organizacional da empresa, sendo assim motivados para atingirem os objetivos impostos, gerando assim resultados positivos em um mercado cada vez mais competitivo.

Uma etapa importante para o crescimento da equipe alinhado com a cultura da empresa, é a realização da avaliação 360 graus, onde é possível obter as informações necessárias sobre o desempenho da organização, realizando os feedbacks essenciais, encontrando os possíveis gargalos na empresa. Um caminho a ser seguido após a realização da avaliação 360 graus, é realizar mentorias e treinamentos frequentes e contínuas, com os líderes de cada setor da empresa Saldi Supermercados, focando em problemas existentes na organização e problemas que possam surgir, de modo que o time esteja engajado em resolver, e inovar diante do cenário atual, tomando decisões que levem o supermercado ao sucesso.

3.2. GESTÃO DE DESEMPENHO E DE CARREIRA

A Gestão de Desempenho de Carreira envolve um conjunto de práticas e processos utilizados pela organização para maximizar o potencial dos seus colaboradores. Alinhando objetivos individuais e profissionais com os objetivos da organização.

Na Paci Alimentos LTDA, deve-se investir em programas de capacitação e desenvolvimento, tanto técnico quanto comportamental. Para potencializar as habilidades dos colaboradores e promovendo o crescimento profissional.

A empresa precisa estabelecer um contrato de desempenho para os funcionários como definições de indicadores de desempenho para medir o progresso. Designar recompensas e consequências para o cumprimento ou não das metas estabelecidas. Tendo metas individuais e/ou coletivas para cada funcionário.

“A gestão de carreira se torna, então, um importante instrumento tanto ao profissional como para a empresa, possibilitando a organização e a administração de recursos a partir de objetivos e metas pessoais e profissionais.” (KUAZAQUI, 2015).

3.2.1 CONTRATO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Atualmente, o processo de gestão de desempenho dos colaboradores na empresa Paci Alimentos é caracterizado pela definição de metas e expectativas claras, estabelecidas de forma transparente entre os gestores e os colaboradores. Embora não haja a formalização de contratos de desempenho, a empresa prioriza a comunicação aberta e contínua, por meio de reuniões de feedback, para acompanhar o progresso em relação às metas e promover um ambiente de desenvolvimento profissional. Esse processo visa assegurar que os colaboradores compreendam suas responsabilidades e entregas no dia a dia da empresa, estimulando o engaja

A gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas entre si e com a organização e/ou negócio, de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento (ALBUQUERQUE, 2009)

3.2.2. ACOMPANHAMENTO DE PERFORMANCE.

De acordo com Fleury e Fleury (2018), "A gestão de desempenho é um processo contínuo que envolve a definição de metas, a avaliação do desempenho atual e a implementação de medidas de desenvolvimento." Ou seja, à medida que os anos passam, as empresas evoluem em diversos aspectos, incluindo a gestão do desempenho de seus funcionários e o engajamento desses profissionais. Nos supermercados contemporâneos, estão surgindo novos processos e abordagens para a implementação de sistemas de gestão de desempenho e melhorias operacionais, tudo com o objetivo de otimizar o desempenho dos colaboradores e a eficiência operacional da organização.

Uma análise crítica revela que a empresa Paci em questão ainda adota práticas de gestão de desempenho que podem ser consideradas antiquadas quando comparadas às abordagens mais modernas. Para que a empresa se mantenha relevante no mercado atual e possa alcançar um crescimento profissional sustentável, é imperativo realizar algumas mudanças substanciais. Essas mudanças são essenciais para que a empresa se alinhe com os padrões contemporâneos de gestão de desempenho e, assim, possa atingir níveis mais elevados de produtividade e engajamento de sua equipe.

Alguns desses novos aspectos incluem:

- **Tecnologia Avançada:** Muitos supermercados estão investindo em sistemas de gestão de desempenho baseados em tecnologia. Isso permite a automação de processos, a coleta de dados em tempo real e a análise de desempenho mais precisa.
- **Feedback Contínuo:** A tendência é substituir as avaliações de desempenho anuais por feedback contínuo. Isso envolve reuniões regulares entre gestores e colaboradores para discutir o progresso, as metas e o desenvolvimento profissional.
- **Avaliação 360 Graus:** Além das avaliações feitas pelos gestores, muitos supermercados estão adotando avaliações 360 graus, onde os colaboradores recebem feedback de colegas, subordinados e até mesmo clientes.
- **Metas Alinhadas com Objetivos Estratégicos:** As metas de desempenho estão cada vez mais alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Isso

ajuda os colaboradores a entender como seu trabalho contribui para o sucesso geral da organização.

- **Desenvolvimento de Competências:** A gestão de desempenho moderna está focada no desenvolvimento de competências específicas. Os colaboradores recebem oportunidades de treinamento e desenvolvimento para aprimorar habilidades relevantes para suas funções.
- **Cultura de Feedback e Reconhecimento:** A criação de uma cultura organizacional que valoriza o feedback construtivo e reconhece o desempenho excepcional é essencial. Isso promove a motivação e o engajamento dos colaboradores
- **Flexibilidade e Individualização:** Os processos de gestão de desempenho estão se tornando mais flexíveis e adaptáveis às necessidades individuais dos colaboradores. Isso reconhece que diferentes equipes e pessoas podem requerer abordagens distintas.
- **Avaliação de Soft Skills:** Além das habilidades técnicas, a avaliação das chamadas "soft skills", como habilidades de comunicação, colaboração e adaptabilidade, está ganhando importância.
- **Recompensas Personalizadas:** A remuneração e as recompensas são personalizadas com base no desempenho individual. Isso inclui aumentos salariais, bônus, promoções e benefícios adicionais.
- **Treinamento de Gestores:** Os gestores recebem treinamento específico para conduzir avaliações de desempenho e fornecer feedback construtivo de maneira eficaz.

Esses novos processos visam criar um ambiente de trabalho mais dinâmico e orientado para o desenvolvimento, onde os colaboradores são capacitados a alcançar seu máximo potencial. Eles também contribuem para a competitividade e eficácia dos supermercados no atual cenário de varejo.

3.2.3. FEEDBACK EFICAZ PARA REFORÇO E ALINHAMENTO DE ENTREGA.

Feedback eficaz é fundamental para garantir o reforço e alinhamento de entregas. Onde ser específico sobre o que foi bem feito ou o que precisa ser melhorado é melhor do que dar um feedback genérico. Dando exemplos concretos e detalhes claros para que o receptor possa entender exatamente do que se trata. O

feedback deve ser construtivo e encorajador. Concentrar nos aspectos positivos do trabalho e oferecer sugestões construtivas para melhorias. Evitar críticas pessoais e manter o foco no trabalho em si.

Ao identificar áreas de melhoria, oferecer sugestões para ajudar o receptor a alcançar melhores resultados. Isso pode incluir o fornecimento de recursos, treinamentos ou orientações adicionais. Dar ao receptor a oportunidade de expressar seus pensamentos e opiniões. Escutar com atenção e demonstrar empatia. Isso ajudará a fortalecer a comunicação e a compreensão mútua.

O feedback deve ser um processo contínuo, não apenas algo feito ocasionalmente. Fazer check-ins regulares para revisar o progresso e fornecer feedback atualizado. Isso ajudará a manter os alinhamentos e reforçar as entregas ao longo do tempo.

Ou seja, deve-se dar feedback eficaz de maneira respeitosa e com o objetivo de promover o crescimento e melhorias contínuas. Ao seguir essas diretrizes, a empresa estará fornecendo um feedback valioso que ajudará a reforçar e alinhar as entregas de forma eficaz.

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

A gestão de carreira é uma parte essencial para o sucesso profissional. Ela envolve o planejamento e o direcionamento das metas e aspirações da pessoa, além de ajudar a tomar decisões sobre o desenvolvimento e o crescimento na carreira.

Um plano de carreira é uma ferramenta útil para definir objetivos a curto e longo prazo. Envolve identificar seus interesses, habilidades e valores, bem como estabelecer metas realistas e alcançáveis. Um bom plano de carreira permite que a pessoa tenha um direcionamento claro e tome decisões conscientes sobre sua trajetória profissional.

Além disso, o life design é uma abordagem que integra o plano de carreira com outros aspectos da vida, como valores pessoais, propósito e qualidade de vida. Envolve refletir sobre o que realmente importa para você e como você deseja equilibrar sua vida pessoal e profissional.

Podemos destacar algumas etapas para criar um plano de carreira eficaz e integrar o life design:

1. Autoavaliação: Identificar os pontos fortes, interesses e valores. Considerar como esses aspectos se alinham com a carreira e quais são suas maiores motivações e ambições.
2. Definir metas: Estabelecer metas claras e realistas para sua carreira. Pense no que você deseja alcançar a curto e longo prazo. Essas metas podem ser relacionadas a promoções, aprendizado contínuo, mudanças de carreira ou até mesmo empreendedorismo.
3. Criar um plano de ação: Desenvolver um plano detalhado com as etapas necessárias para alcançar as metas. Listar as habilidades, conhecimentos ou experiências que precisa adquirir e planejar os recursos e as oportunidades que precisa buscar.
4. Procurar orientação: Buscar mentores, coaches ou profissionais experientes para orientação na jornada. Eles podem fornecer insights valiosos, compartilhar suas experiências e colaborar no desenvolvimento do plano de carreira.
5. Aprender continuamente: Investir em educação e desenvolvimento profissional. Participando de cursos, workshops, conferências e leitura de livros relacionados à área de interesse. Manter-se atualizado sobre as tendências e avanços em seu campo.
6. Ser flexível e adaptável: Entender que os planos podem mudar à medida que a pessoa cresce e evolui. Estar aberto a novas oportunidades e prontidão para ajustar seu plano de carreira de acordo com suas experiências e mudanças nas circunstâncias.
7. Avaliar regularmente: Fazer revisões periódicas do plano de carreira para avaliar o progresso e reajustar as metas, se necessário. Isso permitirá que esteja sempre alinhado com seus objetivos e faça as alterações necessárias para atingi-los.

A gestão de carreira é um processo contínuo e individual. O plano de carreira e o life design devem ser adaptados às necessidades e aspirações pessoais. Mantendo-se comprometido e ativo no desenvolvimento profissional para alcançar o sucesso e a satisfação ao longo da trajetória.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A cultura do supermercado Saldí é sempre garantir qualidade e satisfação oferecendo os melhores preços do mercado, a dimensão cultural da empresa é mais voltada à distância ao poder.

Cargos e atribuições supermercado Saldí:

Cargo	Atribuições do cargo	Competências necessárias
Gerente	Responsável por tomar decisões de contratações, identificar necessidades em cada setor, promover funcionários. O perfil de liderança da empresa é a de um Gestor, ou seja, alguém que direcione, planeje, organize, gere resultados e pense em melhorias no processo.	Habilidade em liderança, negociação, gestão de pessoas, comunicação, análise de dados, resolução de problemas, orientação para resultados.
Sub Gerente	Responsável por acompanhar a parte operacional e garantir que tudo corra de acordo com o necessário, dá suporte ao gerente para estratégias no mercado.	Habilidade em liderança, análise de dados, gestão de pessoas, comunicação, resolução de problemas.
Prevenção de perdas	Responsável por evitar que produtos expirem sua validade criando assim ofertas para ter maior saída dependendo da sua necessidade.	Habilidade em monitoramento, proatividade, resolução de problemas, comunicação.
Fiscal de Caixa	Responsável por efetuar sangrias no caixa, efetuar trocas de produtos.	Habilidades em organização, comunicação, agilidade, empatia, honestidade, atenção aos detalhes.
Açougue	Responsável por atender, pesar e precificar os produtos que compõem suas abrangências	Habilidades em organização, conhecimentos em cortes de carnes, comunicação, agilidade, empatia, honestidade.

Hortifrúti	Responsável por atender, pesar e precificar os produtos que compõem suas abrangências.	Habilidades em organização, conhecimentos específicos de hortifruti, comunicação, agilidade, empatia, honestidade.
Frios	Responsável por atender, pesar, precificar os produtos que compõem suas abrangências.	Habilidades em organização, conhecimentos específicos de frios, comunicação, agilidade, empatia, honestidade.
Caixa	Responsável por passar os itens de mercadorias e efetuar as cobranças, é responsável também por fazer o fechamento do caixa.	Habilidade em organização, agilidade, comunicação, empatia, paciência, conhecimentos matemáticos.
Repositor	Responsável por repor os produtos conforme forem acabando nas prateleiras, verificar a data de validade dos produtos.	Raciocínio lógico, paciência, proativo, responsável, agilidade.
Empacotador	Responsável por empacotar as compras assim que passadas no caixa.	Agilidade, organização e proatividade.

A pipeline de liderança é composta neste modelo:

Cargo	Nível hierárquico
Gerente	Estratégico
Subgerente	Estratégico
Prevenção de perdas	Tático
Fiscal de Caixa	Tático
Açougue	Operacional
Hortifruti	Operacional
Frios	Operacional
Caixa	Operacional
Repositor	Operacional
Empacotador	Operacional

3.3.1 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA

O cargo que exige liderança de equipe é o de gerente, pois ele que fica responsável por enxergar a necessidade de um novo funcionário, desligamento de funcionário, feedbacks, entrevistas de novas pessoas, bonificações para funcionários, metas a cumprir na empresa. O objetivo que a empresa tem é se tornar a maior rede regional de varejistas, subseqüentemente se tornar a maior do Brasil, sendo referência no que faz.

3.3.2 COMPOSIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CARGOS E FUNÇÕES

Quando entra algum funcionário novo é disponibilizado um treinamento de cerca de 2 dias, onde ele aprende sobre a cultura da empresa, todos os setores, produtos que englobam o mesmo, isso geralmente é feito no mesmo dia e no segundo dia começa o treinamento sobre seu real cargo, que inicialmente será empacotador, onde a pessoa para este cargo necessita de agilidade, pró atividade para sempre manter os balcões sem muitos produtos sem empacotar.

Com o tempo e o ganhar de experiência, o empacotador pode subir para um repositor, função essa que precisa que a pessoa organize, reponha, conserve e rectifique as coisas na empresa.

O próximo cargo, o funcionário pode trabalhar como caixa, onde deve empenhar funções de registrar os produtos comprados e informar o valor aos clientes, outra função do caixa é emitir notas fiscais de compras e fica responsável por abrir e fechar os caixas, função essa que seria conferir entrada e saída de recursos em um determinado período, para este tipo de tarefa o funcionário necessita ter noção de em cálculos matemáticos, organização.

Outro cargo dentro do mercado, é o de Frios, o responsável deste setor necessita auxiliar no transporte e abastecimento dos produtos perecíveis do supermercado, como os frios, carnes, verduras, legumes, frutas, acompanha o prazo de validade para consumo.

Alinhado ao setor de Frios, vem o cargo de Hortifruti, que abastece, precifica, faz a limpeza e organização do setor.

Outro cargo que trabalha com perecíveis, precifica, abastece e faz a limpeza do setor, é a do açougueiro, para este cargo, a pessoa deve ter conhecimento de

cortes de carne, manuseio com facas, preparação para a conservação das carnes e atendimento ao cliente no balcão do açougue.

Subindo um pouco, o próximo cargo é o de Fiscal de caixa, ele e o Caixa andam quase juntos, porém o Fiscal de Caixa fica responsável por outras tarefas que um caixa normal não fica, como por exemplo, estorno, repor dinheiro para troco, cancelamento de compras, para essa função ter organização no seu dia é primordial.

Um pouco mais acima fica o cargo de prevenção de perdas, cargo este que já exige um grau de estratégia em seu trabalho, pois ele é o responsável por evitar que o mercado perca insumos, então fica responsável por criar ofertas ao supermercado quando algum insumo está chegando em sua validade, fazer o levantamento de algum insumo para saber se está tendo alta ou baixa exigência desse produto, destacar produtos em determinadas épocas do mês que costumam ser mais ruins de venda daquele produto.

Como penúltimo cargo, chega o sub gerente, ele é o braço direito do gerente e atua com estratégias em comercialização, gere os processos anteriores dentro da empresa, faz controles de orçamentos financeiros, movimentações e giros de insumos, para este cargo o nível de estratégia e conhecimento em marketing são exigidos, pois a pessoa trabalha em como aumentar o volume e diminuir os custos.

Por fim, como último cargo temos o gerente, ele é responsável por supervisionar todas as operações diárias da empresa, responsável por dar treinamento, para este tipo de cargo é necessário ter conhecimento de todos os outros setores da empresa e também conhecimentos na área de gestão de pessoas.

3.3.3 ALINHAMENTO DE GESTÃO, LIDERANÇA E PLANO DE TREINAMENTO

A Saldí conta com 12 funcionários, até o fim das pesquisas, identificamos que todos os funcionários estavam engajados com a empresa e se mostraram alinhados com o objetivo dela. Porém, a empresa não tem um plano de carreira para seus funcionários nem dá algum tipo de treinamento específico para cada área, o que a longo prazo pode gerar frustrações e desmotivação dos funcionários.

Seria interessante se a Saldí dispusesse de uma escuta ativa, que nada mais é do que criar perguntas em formato de diálogo para ouvir e entender o que o funcionário quer passar, uma forma de iniciar essa conversa é fazer uma pergunta

aberta e específica para assim aprofundar no assunto, para confirmar o que entendeu, pode repetir com palavras similares aquilo que ouviu. Dessa forma fica muito mais fácil identificar o perfil, se o pensamento está alinhado e dessa forma, dar feedbacks para seus funcionários, passar um pouco mais sobre o que espera daquela pessoa dentro da organização, organizar metas para cada setor e pessoa que compõe, dar treinamentos específicos e também treinamentos para preparar pessoas para assumir outros cargos, mesmo não tendo a necessidade imediata. Algo que a empresa pode fazer também é diariamente, antes de iniciar o dia fazer uma reunião com todos os funcionários para tomarem um café da manhã juntos, conversarem sobre coisas fora da rotina de trabalho.

3.3.4 O PLANO DE TREINAMENTO

Após acompanhar a rotina da Saldí, identificamos que todos os setores vão bem, porém, a empresa não investe em capacitação e treinamento de seus funcionários, muito menos dá feedbacks para seus funcionários, assim como a maioria das empresas, apenas capacitam algum funcionário quando surge uma necessidade, porém, atitudes como essas fazem com que talentos passem despercebidos dentro da empresa, desmotiva outros funcionários que já estão dentro da organização a algum tempo.

Como a empresa não tem uma urgência imediata, mas sim uma falta de treinamento, capacitação e comunicação com os funcionários, é ideal começar de cima, desde a gerência e ir descendo, pois alinhando com a equipe estratégica é mais fácil identificar, organizar, planejar e aplicar treinamentos e feedbacks para cada funcionário, mesmo sem a urgência, treinar um repositor por exemplo para tarefas de caixa é ideal pois até mesmo em seu cotidiano pode surgir um imprevisto pontual como uma falta por doença e ficar desfalcado de quem possa substituir.

Com a parte estratégica alinhada com a necessidade de treinamento, passam a observar cada funcionário a fim de identificar o perfil de cada pessoa, onde ela pode se desenvolver, dificuldades que enfrenta, caso o cargo preciso de treinamento, dar o referido treinamento, em cargos menos exigentes, treinar a pessoa para assumir algo futuro de acordo com o perfil identificado pelos gestores.

Por fim, efetuar acompanhamentos semanais ou quinzenais com cada funcionário para que dessa forma, seja acompanhando mais de perto como a

pessoa está se desenvolvendo, se precisa de algum outro treinamento, se continua enfrentando alguma dificuldade. Sempre repetindo este ciclo, identificar onde falta treinamento, dar treinamento, acompanhar o resultado.

3.4. TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

Como em todo tipo de comércio a gestão de pessoas com o foco em desenvolvimento de talentos é indispensável, para supermercados não é diferente uma vez que o setor varejista depende muito da qualidade em que seu serviço é prestado para seus clientes e parceiros diretos e indiretos.

A inteligência artificial (IA) tem uma grande capacidade de potencializar a gestão de talentos em organizações de comércio varejista, delegando tarefas, gerando informações valiosas e melhorando a tomada de decisões. Algumas situações que a inteligência artificial pode ser usada: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Recomendações de Promoção e Desenvolvimento de Carreira, Avaliação de Desempenho e Feedback, Chatbots de Suporte ao Funcionário, Previsão de Tendências de Mercado, Análise de Diversidade e Inclusão, e Melhoria da Experiência do Cliente.”A evolução tecnológica mudou a vida das pessoas em diversas instâncias, e também provocou grandes transformações nas organizações e no mundo do trabalho”Garcia, A. R. (2022). O uso da inteligência artificial na gestão de pessoas: uma análise bibliométrica.

A introdução da inteligência artificial na gestão de talentos no comércio varejista pode trazer inúmeros benefícios não apenas economia de tempo e recurso, mas também auxilia na tomada de decisões mais assertivas e estratégicas. Vale ressaltar a importância da privacidade e sigilo ao lidar com dados pessoais de seus colaboradores de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)

3.4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

CARGO		LOCAL DE TRABALHO		DATA
CBO	Título	Superior Imediato	Diretoria / Gerência	

84851 0	Operador de açougue	líder do setor	Gerente	Alimentação	19/10/ 2023
------------	---------------------	----------------	---------	-------------	----------------

Responsabilidade: Operar atividade de recebimento de animais em geral, desossa-los prepará-los para conservação e venda
Preparar os equipamentos de acordo com as instruções de segurança.

Indicadores de desempenho: Tempo médio de atendimento: Quão eficiente é o colaborador para atender seus clientes
Atendimento eficaz e eficiente: Qual a qualidade de seu serviço, o mesmo está gerando uma experiência para o consumidor?
Avaliação de performance: Qual a capacidade do funcionário em trazer melhores resultados para o setor
Assiduidade Pontualidade: O operador cumpre com exatidão os horários estabelecidos pela gestão?

CARGO			LOCAL DE TRABALHO		DATA
CBO	Título	Superior Imediato	Diretoria / Gerência	Área	
5211 25	Operador de Hortifruti	líder do setor	Gerente	Alimentação	19/10/ 2023

Responsabilidade: O operador tem como responsabilidade auxiliar os clientes na escolha de frutas, legumes e outros, é responsável também pela pesagem e etiquetagem dos produtos e reposição das mercadorias.

Indicadores de desempenho

Limpeza e organização: Limpar e manter o ambiente limpo e organizado juntamente com as peças e utensílios. Zelar pelas boas práticas de manipulação de alimentos

Produtividade: Realizar inventário de mercadorias para reposição, anotar perdas e trocas do setor e proporcionar um atendimento de qualidade para o cliente.

Exposição Layout: Olhar de forma detalhada os balcões e bancas. Cuidar da organização e exposições dos produtos.

3.4.2 CARGOS E SALÁRIOS

No momento a empresa Saldi Supermercados não possui um plano de cargos e salários definido, mas ao decorrer do projeto apresentaremos um modelo que poderá ser aplicado na organização.

A retenção de talentos e o desenvolvimento de talentos são cruciais para a empresa que busca resultados extraordinários. A ferramenta oferece oportunidades definidas de crescimento e desenvolvimento de carreira é essencial para manter talentos motivados e comprometidos.

3.4.3 PEOPLE ANALYTICS

Açougue/Hortifruti

Controle de perdas: Esse indicador aponta a qual a porcentagem de perdas o setor está apresentando em cada balanço realizado com isso podemos trabalhar para reduzir este número de modo que traga benefícios econômicos e também social pois a sociedade está cada vez mais voltada para diminuição de desperdícios em geral

Índice de satisfação dos clientes: Uma pesquisa regular de satisfação dos clientes irá identificar a qualidade e habilidade do funcionário em lidar com pessoas projetando o mesmo para uma futura posição de liderança.

Segue abaixo modelo de auditoria utilizado pela empresa para medir o desempenho de seus colaboradores, a medição é feita por colaboradores responsáveis pela prevenção que atua nas 5 unidades da rede.

Auditoria interna Sup. Saldi:

Auditoria Interna Supermercado Saldí	Junho	Julho	Agosto
Loja 2			
Limpeza e organização	80%	70%	70%
Produtividade:	70%	85%	90%
Exposição Layout	90%	70%	85%
Atendimento eficaz e eficiente	85%	90%	70%

3.5 DESLIGAMENTOS, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Será analisado pela equipe e apresentado os principais aspectos ligados ao Processo de Desligamento de Pessoas e o impacto na vida das pessoas e na própria sociedade. Como deve ser processado um desligamento e como evitar passivos trabalhistas. Quais os cuidados na condução de um processo de desligamento e como fazer a gestão das pessoas que continuam na Empresa, especialmente quando se trata de diminuição do quadro de profissionais.

As questões Éticas devem ser objetos de análises, estudos e de propostas de implantação, alteração e melhorias pelas Equipes.

Inicialmente, a Equipe deverá analisar e informar a atualidade da Empresa em relação aos Desligamentos:

- Como são conduzidos, por quem, em quais situações e se são analisadas as consequências para os que permanecem na Organização; e
- Existe a Cultura de cuidado com as pessoas a serem desligadas.

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

Após as análises da atualidade da Empresa em relação aos Processos de Desligamentos, a Equipe deverá apresentar sugestões para a implantação, mudança ou melhorias nos processos atuais.

De modo específico, a Equipe deverá apresentar:

Os prováveis impactos que os desligamentos têm causado nas vidas das pessoas e da comunidade na qual a Empresa está inserida;

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

Um modelo de Manual ou Guia para a condução Ética dos Processos de Desligamentos. Pode ser uma relação das principais etapas do processo. Certamente, um processo de desligamento deve ser o último recurso, a última alternativa em casos de desvios de comportamentos ou entregas de resultados. Poderá haver, por exemplo, a proposta de uma atividade de reaproveitamento interno pela Gestão de Pessoas. Mas será importante que as decisões pelos desligamentos também estejam estruturadas em comportamentos e entregas que se afastem dos resultados com talentos esperados.

3.6 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

3.6.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A arte de influenciar pessoas é uma habilidade essencial em várias áreas da vida, desde o ambiente de trabalho até os relacionamentos pessoais. Para influenciar positivamente os outros, é crucial desenvolver habilidades de comunicação eficaz, empatia e compreensão das necessidades e perspectivas alheias. Por exemplo, em um ambiente de trabalho, um líder que sabe como influenciar sua equipe de forma positiva pode inspirar confiança e motivação, aumentando a produtividade e o comprometimento.

Além disso, ser líder de si mesmo envolve autogestão e autoconhecimento. Isso significa entender suas próprias forças e fraquezas, estabelecer metas pessoais e desenvolver um plano para alcançá-las. Por exemplo, alguém que está liderando a si mesmo efetivamente pode estabelecer metas de curto e longo prazo e se manter disciplinado para alcançá-las, mesmo diante de obstáculos.

Liderar outras pessoas requer habilidades de comunicação, colaboração e empatia. Um líder eficaz deve ser capaz de motivar e inspirar sua equipe, reconhecer e utilizar o potencial de cada membro, e resolver conflitos quando

necessário. Por exemplo, um líder que conhece sua equipe e seus pontos fortes pode atribuir tarefas de forma mais eficiente, potencializando o desempenho do grupo.

Conhecer seu estilo pessoal e de liderança é crucial para o desenvolvimento de habilidades eficazes de influência e liderança. Compreender a forma como você se comunica, toma decisões e resolve problemas pode ajudar a aprimorar suas interações e relacionamentos. Da mesma forma, compreender o estilo de liderança de cada indivíduo em sua equipe pode ajudá-lo a adaptar sua abordagem para motivar e engajar melhor seu time. Por exemplo, um líder que reconhece seu estilo de comunicação pode adaptar a forma como se comunica com diferentes membros de sua equipe para ser mais eficaz.

3.6.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Um líder que sabe como influenciar de maneira positiva sua equipe, consegue de fato alcançar objetivos nas quais ultrapassam todas as metas, gerando confiança e resultados além do esperado. Uma equipe que tem o apoio do seu liderado tende a entregar um serviço cada vez mais especializado



A ARTE DE INFLUENCIAR PESSOAS

COMO SER UM LÍDER

- Uma habilidade essencial em várias áreas da vida, desde o ambiente de trabalho até os relacionamentos pessoais.
- Um líder que sabe como influenciar sua equipe de forma positiva pode inspirar confiança e motivação, aumentando a produtividade e o comprometimento.

Compreender a forma como você se comunica, toma decisões e resolve problemas pode ajudar a aprimorar suas interações e relacionamentos.



4 CONCLUSÃO

De acordo com os conteúdos aplicados em sala de aula, concluímos que a gestão de pessoas é de extrema importância para a empresa que busca se destacar em um mercado tão competitivo e dinâmico. Ela está presente em todas as etapas relacionadas aos colaboradores desde o momento de recrutamento até o momento de desenvolvimento do funcionário. Foi apresentado à empresa Saldi supermercados alguns pontos de melhoria levantados ao decorrer do desenvolvimento do projeto.

Recrutamento e Seleção: Notamos que no momento a empresa não tem um processo de seleção definido, o processo para a escolha de um colaborador é muito importante para empresa pois refletirá no melhor desempenho e eficiência da corporação selecionando profissionais que se encaixam com a cultura da empresa.

Gestão de Desempenho: Avaliar o desempenho dos funcionários de maneiras justas e claras é indispensável para a gestão de pessoas, isso trará maior clareza para identificar melhorias e dar feedback contribuindo para o crescimento individual e coletivo.

Desenvolver competências: A empresa Saldi deve olhar com mais foco para este quesito pois possui colaboradores com grandes habilidades a serem desenvolvidas dessa maneira a empresa apresentará melhores resultados capacitando seus funcionários. De modo geral a empresa caminha para um modelo de gestão que enxerga seu colaborador como o maior ativo da empresa, impactando de maneira positiva não só os funcionários mas também a sociedade de modo geral.

REFERÊNCIAS

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira** . [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122431. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122431/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

PEREIRA, Maria Célia B. **RH Essencial**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571440944. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440944/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

ROHR, Rebeca. **Feedback: o que é, tipos e 9 dicas para ser assertivo**. Disponível em: <https://mereo.com/blog/feedback-nas-empresas/> Acesso em: 11 nov. 2023.

SANTOS, Erica Viana et al. **Diagnóstico dos processos de Gestão de Pessoas de um supermercado**. 2017. Disponível em: <http://oraculo.escolasidaam.com.br/jspui/handle/prefix/403>. Acesso em: 29/10/2023

ANEXOS

People Analytics pág.22

Auditoria Interna Supermercado Saldí	Junho	Julho	Agosto
Loja 2			
Limpeza e organização	80%	70%	70%

Produtividade:	70%	85%	90%
Exposição Layout	90%	70%	85%
Atendimento eficaz e eficiente	85%	90%	70%

Indicadores de desempenho pág 21/22

CARGO			LOCAL DE TRABALHO		DATA
CBO	Título	Superior Imediato	Diretoria / Gerência	Área	
848510	Operador de açougue	líder do setor	Gerente	Alimentação	19/10/2023

CARGO			LOCAL DE TRABALHO		DATA
CBO	Título	Superior Imediato	Diretoria / Gerência	Área	
521125	Operador de Hortifruti	líder do setor	Gerente	Alimentação	19/10/2023

Treinamento e desenvolvimento pág. 15/16

Cargo	Atribuições do cargo	Competências necessárias
Gerente	Responsável por tomar decisões de contratações, identificar necessidades em cada setor, promover funcionários. O perfil de liderança da empresa é a de um Gestor, ou seja, alguém que direcione, planeje, organize, gere resultados e pense em melhorias no processo.	Habilidade em liderança, negociação, gestão de pessoas, comunicação, análise de dados, resolução de problemas, orientação para resultados.
Sub Gerente	Responsável por acompanhar a parte operacional e garantir que tudo corra de acordo com o necessário, dá suporte ao gerente para estratégias no mercado.	Habilidade em liderança, análise de dados, gestão de pessoas, comunicação, resolução de problemas.
Prevenção de perdas	Responsável por evitar que produtos expirem sua validade criando assim ofertas para ter maior saída dependendo da sua necessidade.	Habilidade em monitoramento, proatividade, resolução de problemas, comunicação.
Fiscal de Caixa	Responsável por efetuar sangrias no caixa, efetuar trocas de produtos.	Habilidades em organização, comunicação, agilidade, empatia, honestidade, atenção aos detalhes.

Açougue	Responsável por atender, pesar e precificar os produtos que compõem suas abrangências	Habilidades em organização, conhecimentos em cortes de carnes, comunicação, agilidade, empatia, honestidade.
Hortifrúti	Responsável por atender, pesar e precificar os produtos que compõem suas abrangências.	Habilidades em organização, conhecimentos específicos de hortifruti, comunicação, agilidade, empatia, honestidade.
Frios	Responsável por atender, pesar, precificar os produtos que compõem suas abrangências.	Habilidades em organização, conhecimentos específicos de frios, comunicação, agilidade, empatia, honestidade.
Caixa	Responsável por passar os itens de mercadorias e efetuar as cobranças, é responsável também por fazer o fechamento do caixa.	Habilidade em organização, agilidade, comunicação, empatia, paciência, conhecimentos matemáticos.
Repositor	Responsável por repor os produtos conforme forem acabando nas prateleiras, verificar a data de validade dos produtos.	Raciocínio lógico, paciência, proativo, responsável, agilidade.
Empacotador	Responsável por empacotar as compras assim que passadas no caixa.	Agilidade, organização e proatividade.

Cargo	Nível hierárquico
Gerente	Estratégico
Subgerente	Estratégico
Prevenção de perdas	Tático
Fiscal de Caixa	Tático
Açougue	Operacional
Hortifruti	Operacional
Frios	Operacional
Caixa	Operacional

Repositor	Operacional
Empacotador	Operacional

