

Manual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas

2ª edição 2025



SINDUS
CON SP

CTQ

Comitê
de Tecnologia
e Qualidade

SINDUSCON SP

Sumário

Dedicatória	05
Manual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas na Construção Civil	06
Atratividade Profissional na Construção Civil	08
A Metáfora da Estrutura	10
Legenda da estrutura	10
Os Pilares e suas Práticas	13
PILAR: Gestão da Capacidade	16
PILAR: Aquisição dos Talentos	26
PILAR: Cultura Organizacional	34
PILAR: Experiência do Colaborador	36
PILAR: Gestão das Competências	46
PILAR: Gestão do Desempenho	54
PILAR: Desenvolvimento dos Talentos	64
PILAR: Valorização, Reconhecimento e Recompensas	76
PILAR: Desligamento	78
Glossário	86
Referências Úteis	88





Manual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas

2ª EDIÇÃO – 2025



Dedicatória

Por meio de um trabalho consistente e dedicado do Grupo de Trabalho de Recursos Humanos (GTRH) do Comitê de Tecnologia e Qualidade (CTQ) do SindusCon-SP, conseguimos finalizar a publicação da 2ª edição do Manual de Boas Práticas de Recursos Humanos. Nesta versão, agrupamos as principais práticas e moldamos todos os pilares que sustentarão os sistemas institucionais e de gestão das empresas. Os seres humanos formam a estrutura das empresas, e esse é o foco.

Todo o mérito desta segunda edição vai para o nosso GTRH, que selecionou a melhor equipe para desenvolver todo o trabalho, sob a liderança de Maurício Farias (CONVERGENT) e Janaína Fontes (CANOPUS). Os debates e todo o material produzido contaram com a competência e experiência de Lizane Reis (CONX), Juliana Quintino (PATRIANI), Eduardo Ângelo (YOSHI), Daniela Lima (CURY), Adriano Souza (MRV) e Carolina Caldeira (ROCONTEC). Supervisionando, orientando todos os nossos passos e dando todo o tom institucional, agradecemos o trabalho incansável da Dra. Rosilene Carvalho e Daniela Barbará, respectivamente, Gerente Jurídico e Assessora de Imprensa do SindusCon-SP.

Às empresas A.Yoshi, Barbara Engenharia, BIVI Holding, Canopus, Construtora Adolpho Lindemberg, Construtora Patriani, Construtora R. Yazbek, Conx Empreendimentos Imobiliários, Cury, Cyrela, Direcional, DOX, Exto, Eztec, Grupo Kallas, HTB, Lucio DI, Monto Engenharia, MPD Engenharia, MRV, Plano & Plano, RFM, Rocontec, Sinco, Tecnisa, Tecnum, Toledo Ferrari, TPA, Trisul e Vibra Residencial, nossos especiais agradecimentos por investirem várias horas dos seus profissionais nos trabalhos do GTRH durante o ano de 2024. Agradecemos também à professora Lucedile Antunes pela brilhante orientação que norteou a realização deste manual.

Ao nosso Presidente Yorki Estefan, e ao coordenador do CTQ, Luis Fernando Bueno, saudamos e agradecemos o apoio, extensível a toda a diretoria da instituição.

David Fratel

*Coordenador do GT – RH SindusCon-SP
Diretor Executivo do Grupo Kallas*



Manual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas na Construção Civil

A indústria da construção enfrenta um dos seus maiores desafios: a escassez global de mão-de-obra. Encontrar trabalhadores qualificados tornou-se um problema crítico, pressionando prazos e custos de projetos espalhados ao redor de todo o mundo. Líderes e especialistas têm se debruçado com afinco para identificar os fatores que contribuem para esta crise e propor caminhos de enfrentamento. Entre os fatores, destacam-se o envelhecimento da mão-de-obra e a queda do interesse pela área. Há um consenso de que encontrar uma solução exigirá um esforço bem articulado em torno de, pelo menos, 3 estratégias axiais bastante ousadas:

1. Investir em programas de treinamento e capacitação, buscando atrair jovens ambiciosos e ansiosos por desenvolver as suas competências, não apenas para equipá-los com o conhecimento necessário, mas também para fomentar-lhes a paixão pelo setor, mesmo quando comparado com outras alternativas, o que necessariamente exigirá a formação de parcerias estratégicas com entidades de ensino, bem como iniciativas institucionais que abram caminho para a criação de oportunidades de estágios e de efetivação para os profissionais iniciantes, impulsionando uma trajetória de carreira que estimule o compromisso de longo prazo com a indústria da construção;
2. Avançar mais rapidamente na adoção do composto tecnologia e automação, não só em busca do aumento da produtividade e da melhoria da qualidade geral dos produtos que se expressam em maior competitividade junto aos clientes, mas também da redução da necessidade do trabalho manual, o que resulta em maior atração para os trabalhadores mais jovens;



3. Melhorar as condições de trabalho, não só ofertando salários e benefícios competitivos no panorama geral do mercado de mão-de-obra, mas também promovendo um ambiente positivo, reconhecido por priorizar a segurança e o bem-estar, bem como por oportunizar o desenvolvimento dos seus colaboradores, resultando não apenas em atração de novos talentos, como também na maximização da satisfação e do engajamento e na redução das taxas de absenteísmo e de turnover, especialmente o voluntário que é causado pela migração para outros segmentos da economia.

A situação não é diferente no Brasil, que também sofre com a escassez de trabalhadores qualificados na indústria da construção, uma tendência já alertada há mais de uma década; um problema que se tornou mais crítico com a retomada da atividade do setor, e que se agrava com o porte das empresas, mas de forma nenhuma poupa as pequenas ou as médias.

Em linhas gerais, as estratégias recomendadas para o Brasil também não são diferentes, e a elaboração do e-book Manual de Boas Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil pelo Grupo de Trabalho RH do Comitê de Tecnologia e Qualidade (CTQ) do Sinduscon-SP pretende ser uma contribuição significativa dentro do elenco coordenado de ações que almejam, com a necessária determinação, engenhosidade e mentalidade de vanguarda, superar o desafio da escassez de mão-de-obra na indústria da construção, construindo assim uma trajetória robusta rumo a um futuro promissor para o segmento e para a nação.

Em 2025, o principal foco de atuação deverá ser criar atratividade no mercado da construção civil, objetivando trazer profissionais mais jovens; uma reação que faça retroceder a atual tendência da média das idades dos profissionais (conforme medida na Pesquisa Falconi – SindusCon-SP).

Mauricio Cavalcante Farias



Atratividade Profissional na Construção Civil

Pesquisas realizadas pelo PNAD e sintetizadas em um trabalho analítico apresentado pelo SindusCon-SP em outubro de 2024 (“Caracterização do perfil da mão de obra do setor da construção civil”) demonstram que a idade média dos trabalhadores da construção civil no Estado de São Paulo é de 43 anos, enquanto a média no Brasil é de 41 anos. A base da pirâmide etária do setor indica uma deficiência na entrada de jovens e um rápido envelhecimento dos trabalhadores. No Brasil, o IBGE previu que, em 2070, a população brasileira sofrerá uma redução no número de pessoas pela primeira vez, como consequência da baixa natalidade e da expectativa de vida cada vez maior.

Os jovens da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010), entre os quais se encontram os denominados “Sem Sem” (aqueles que não estudam nem trabalham, muitas vezes por falta de oportunidade), estão sempre em movimento. Consideram os celulares como parte de si e preferem trabalhos colaborativos. Focados no futuro e empreendedores, trazem ideias inovadoras e energia para qualquer equipe. São impulsionados pela inovação e prontos para oferecer novas perspectivas. Para atrair e reter esses jovens, a construção civil deve mostrar que está se adaptando para acolhê-los da seguinte forma:

- **Multidisciplinaridade:** Oferecer uma carreira em espiral ascendente, proporcionando ao profissional a oportunidade de atuar em diversas áreas da empresa. Demonstrar as possibilidades de crescimento por meio de capacitação contínua, desafios e resultados dentro de uma trajetória profissional sólida e viável.
- **Comunicação e Transparência:** Manter canais de comunicação claros e ativos, sendo transparente com tudo que acontece na empresa.
- **Participação em Atividades Colaborativas:** Envolver-se em ações sociais por meio de projetos de voluntariado que beneficiem a comunidade, promovendo o desenvolvimento de um senso de responsabilidade social. Incentivar a participação em projetos e grupos de trabalho organizados por entidades do setor.
- **Estabelecimento de Espaços para Escuta e Diálogo:** Institucionalizar momentos e locais dedicados para que os jovens possam expressar suas opiniões, ideias e preocupações. Isso pode incluir fóruns temáticos e sessões de discussão.
- **Liderança e Protagonismo:** Identificar, capacitar e apoiar jovens líderes para motivar seus pares. Incentivar a formação de grêmios e outras organizações juvenis.



- **Projetos de Aprendizagem Orientados à Resolução de Problemas:** Engajar os jovens em iniciativas que envolvam a solução de problemas reais, incentivando a colaboração e o trabalho em equipe.
- **Uso de Tecnologias e Processos Digitalizados:** Facilitar a inovação dentro da empresa, incentivando a participação dos jovens em atividades de desenvolvimento e incorporando processos digitais que demandem cooperação para atingir objetivos comuns, aproveitando o interesse dos jovens pela tecnologia.
- **Formação e Capacitação:** Oferecer treinamentos para líderes e jovens funcionários focados em habilidades comportamentais, como mediação de conflitos, comunicação não violenta e cultura de paz. Investir em formação e capacitação é importante para atrair e reter novos talentos, divulgando as potencialidades do setor e proporcionando treinamento adequado.
- **Combate aos Conflitos Geracionais:** Ajustar práticas para atender diferentes expectativas, permitindo que jovens aprendam com os mais velhos e que estes reconheçam o potencial dos jovens para uma renovação sustentável do setor.
- **Formalização do Trabalho:** Destacar as vantagens da formalização, como estabilidade e melhores remunerações, proporcionando segurança aos jovens no ambiente de trabalho.

É crucial mostrar aos jovens que a construção civil está em transformação para acolhê-los, em vez de esperar que eles simplesmente se adaptem às velhas práticas da maioria das organizações. A promoção de ambientes de trabalho transparentes, o uso de tecnologias digitais, estímulo à industrialização do setor e as oportunidades de crescimento são essenciais para envolver essa nova geração. A convivência intergeracional e a formalização do trabalho são pontos chave para a renovação do setor.

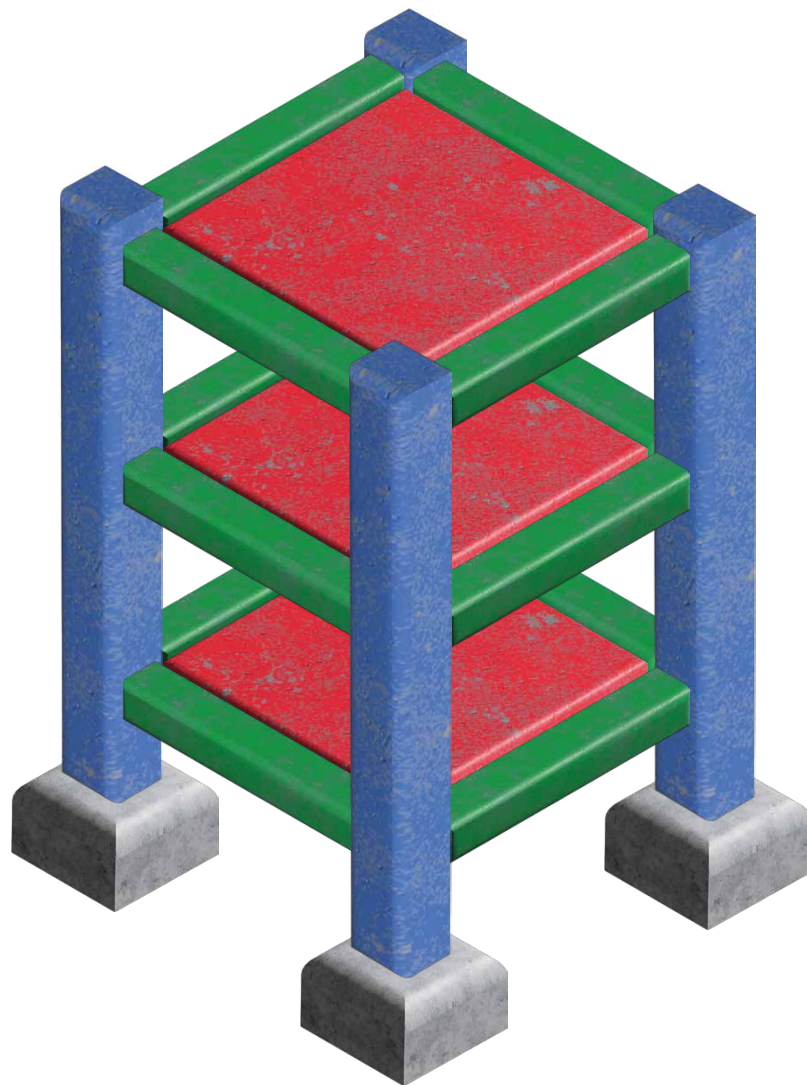
Em 2024, alcançamos muitos objetivos, mas ainda há muito a ser feito. Trabalhamos em diversas frentes, integrando instituições educacionais, sindicatos e empresários, e obtivemos grandes resultados. Em 2025, o SindusCon-SP continuará empenhado em mudar a atual situação de falta de atratividade da mão de obra, envelhecimento dos trabalhadores e baixa industrialização do setor da Construção Civil. É importante que você, leitor, leia atentamente nossas recomendações de boas práticas contidas neste manual e faça a sua parte.

Boa leitura.

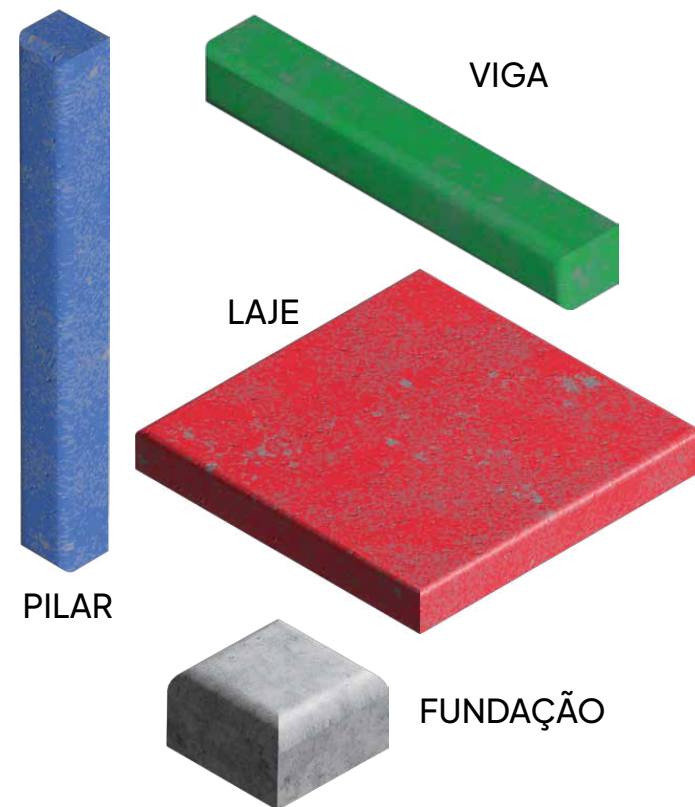
David Fratel



A Metáfora da Estrutura



Legenda da estrutura



Em se tratando de um artefato que beneficiará empresas do setor, organizamos o Manual de Boas Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil tomando como inspiração os principais elementos estruturais das construções.

Comparando as Práticas de Gestão de Pessoas – o objeto em que o Manual se focaliza – à armadura, o seu conjunto (ou agrupamento) estabelece os Pilares, elementos cuja função é sustentar as demais cargas, repassando-as para a Fundação, aqui comparada ao conjunto de Requisitos críticos que sustentam as Práticas de Gestão de Pessoas.

É corrente na linguagem da chamada área de Recursos Humanos usar o termo ‘pilares’ ao referir-se ao conjunto (ou agrupamento) de conceitos, valores e práticas que sustentam a atuação ou o exercício da gestão das pessoas, independentemente se os agentes são os profissionais desta área ou quaisquer outros cujos papéis requer liderá-las e gerenciá-las.

Avançando nas possibilidades que a metáfora permite, as Vigas correspondem às Interrelações entre os Pilares (posto que sempre se encontra uma relação sistêmica entre Práticas de Pilares distintos), e as Lajes, a uma Tipologia bem simplificada, que pretende expressar o nível de ‘maturidade’ da adoção das Práticas, nas quais se apoiam.

Não pretendendo se orientar por nenhum modelo formal existente de maturidade organizacional e/ou de processos, a classificação é, na verdade, inferida tão somente pelo critério da quantidade das Boas Práticas que já estiverem sendo, de alguma maneira e em alguma medida, adotadas, com o objetivo de servir de referência de priorização das Recomendações do Manual.

Portanto, considerando o elenco selecionado na 1a Edição do Manual de Boas Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil, é suficiente contar as Boas Práticas (de qualquer Pilar) que já estiverem sendo adotadas para inferir o Nivelamento (ou a Laje em que a empresa se encontra). A cada Laje corresponderá um Selo de Recomendação de cor diferente, conforme a **Tabela 1**:

Em seguida, considerando o Selo, recomenda-se priorizar a implementação e/ou a melhoria das Práticas que tipicamente correspondem ao atual nível de ‘maturidade’ da empresa, conforme a **Tabela 2**:

TABELA 1: NIVELAMENTO

LAJE Nível das Boas Práticas	Selo de Recomendação	Quantidade das Boas Práticas Adotadas
3 AVANÇADO		18 a 25
2 INTERMEDIÁRIO		9 a 17
1 INICIANTE		até 8



TABELA 2: PRIORIZAÇÃO

Selo de Recomendação	Pilar	Prática
	Gestão da Capacidade Aquisição dos Talentos Cultura Organizacional Experiência do Colaborador Gestão das Competências Gestão do Desempenho Desenvolvimento dos Talentos Valorização, Reconhecimento & Recompensas Desligamento	Desdobramento do Plano de Negócio Atração de Talentos Endomarketing Encarreamento Performance Gestão do Pipeline de Liderança Gestão do Potencial Outplacement
	Gestão da Capacidade Aquisição dos Talentos Experiência do Colaborador Gestão das Competências Gestão do Desempenho Desenvolvimento dos Talentos	Relações com Academia, Centros de Formação e Refugiados Onboarding Felicidade/Bem-Estar no Trabalho Socialização/Solidariedade Mapeamento de Competências Avaliações Indicadores KPI/OKR Planos Individuais de Desenvolvimento Universidade Corporativa
	Gestão da Capacidade Aquisição dos Talentos Experiência do Colaborador Gestão das Competências Gestão do Desempenho Desenvolvimento dos Talentos Desligamento	Planejamento da Força de Trabalho Recrutamento & Seleção Saúde (Física/Mental/Social) do Trabalhador Descrição dos Cargos Feedbacks Programas de Estágio/Trainee Retenção dos Talentos Offboarding

Uma dúvida comum ocorre quando, eventualmente, a empresa ainda não considera como Prática corrente alguma das que são típicas de uma Laje abaixo, ou, ao inverso, a empresa já considera como Prática corrente alguma das que são típicas de uma Laje acima. Isto não é uma deformação em si, e, sim, uma dispersão, que certamente afetará, mas não prejudicará o plano de implementação e/ou melhoria das Práticas.

Os Pilares e suas Práticas

As discussões do GT RH do CTQ do SindusCon-SP levaram, até o momento, a um elenco total de trinta e cinco (35) Práticas distribuídas em nove (9) Pilares. O escopo definido para a 2ª Edição do e-book Manual de Boas Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil avançou a vinte e cinco (25) dessas Práticas, conforme o que segue:

- **Gestão da Capacidade**

- ◇ Desdobramento do Plano de Negócio
- ◇ Planejamento da Força de Trabalho
- ◇ Relações com Academia, Centros de Formação e Refugiados

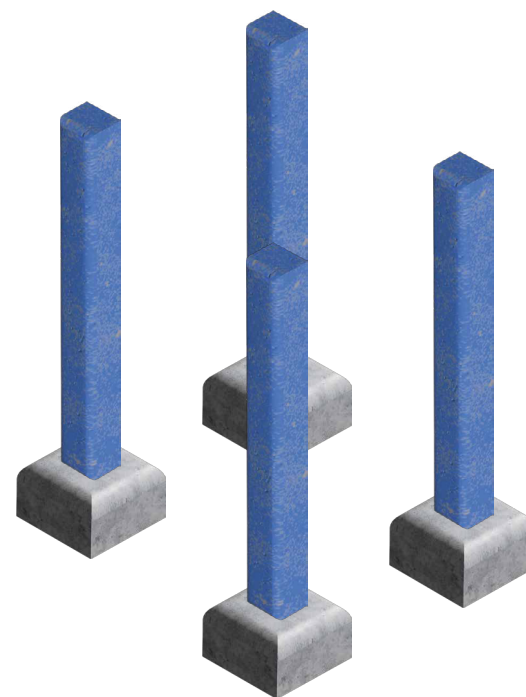
- **Aquisição dos Talentos**

- ◇ Atração de Talentos
- ◇ Recrutamento & Seleção
- ◇ Onboarding

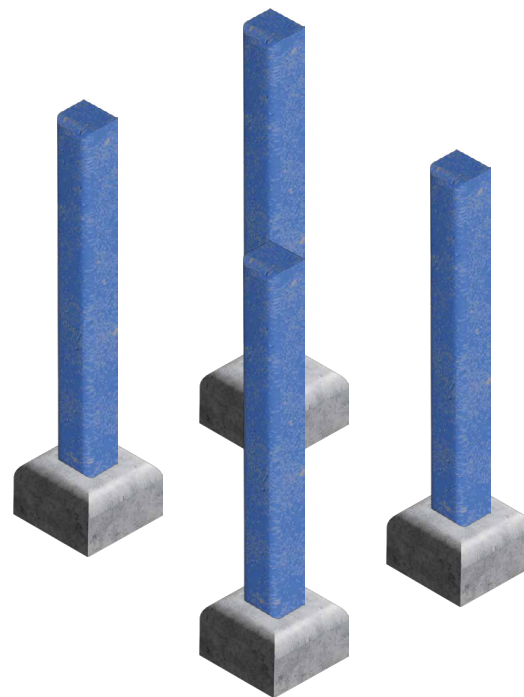
- **Cultura Organizacional**

- **Experiência do Colaborador**

- ◇ Endomarketing
- ◇ Felicidade/Bem-Estar no Trabalho
- ◇ Saúde (Física/Mental/Social) do Trabalhador
- ◇ Socialização/Solidariedade

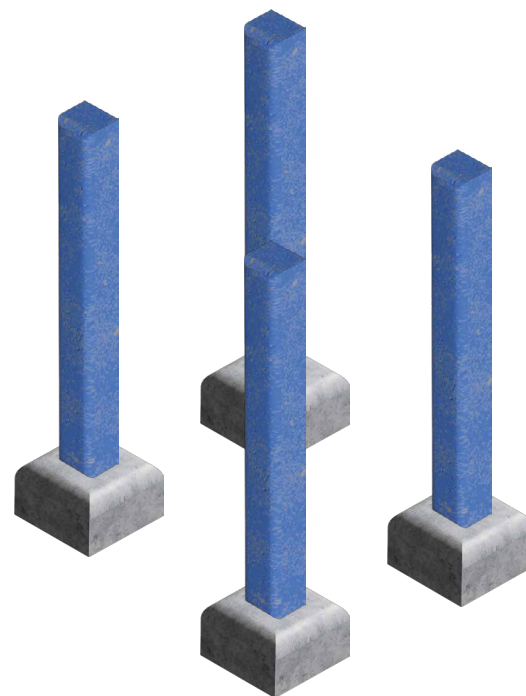


- **Gestão das Competências**
 - ◇ Mapeamento de Competências
 - ◇ Descrição dos Cargos
 - ◇ Encarreiramento
- **Gestão do Desempenho**
 - ◇ Feedbacks
 - ◇ Performance
 - ◇ Avaliações
 - ◇ Indicadores KPI/OKR
- **Desenvolvimento dos Talentos**
 - ◇ Programas de Estágio/Trainee
 - ◇ Planos Individuais de Desenvolvimento
 - ◇ Gestão do Pipeline de Liderança
 - ◇ Gestão do Potencial
 - ◇ Universidade Corporativa
 - ◇ Retenção dos Talentos
- **Valorização, Reconhecimento & Recompensas**
- **Desligamento**
 - ◇ Offboarding
 - ◇ Outplacement



Estão previstas as seguintes práticas, que oportunamente serão integradas à próxima revisão do Manual:

- **Aquisição dos Talentos**
 - ◇ Proposta de Valor para o Colaborador (EVP)
 - ◇ Marca Empregadora
- **Cultura Organizacional**
 - ◇ Comunicação Organizacional Interna
 - ◇ Engajamento, Alinhamento e Rotatividade
 - ◇ Diversidade, Equidade e Inclusão
 - ◇ Gestão do Clima Organizacional
- **Valorização, Reconhecimento & Recompensas**
 - ◇ Remuneração Estratégica
 - ◇ Pesquisa Salarial
 - ◇ Pacotes de Benefícios, Vantagens e Facilidades Flexíveis
 - ◇ Programa de Reconhecimento Profissional



PILAR: Gestão da Capacidade



No contexto deste Manual, consideraremos que Capacidade é conjunto das quantidades e das categorias de recursos disponíveis suficientes para atender, por um determinado período de tempo, às necessidades operacionais de um sistema, cujos processos requerem tais recursos, a fim de potencialmente entregarem os seus produtos com completeza e pontualidade, dentro dos limites orçamentários e de acordo com os padrões exigíveis de legalidade e qualidade, em conformidade com a perspectiva do seu plano de produção, que deve abranger dinamicamente os horizontes de curto, médio e longo prazo.

A Gestão da Capacidade considerará essas demandas e os seus reflexos nos níveis operacional, tático e estratégico, tendo em vista a maximização da satisfação dos clientes e dos demais interessados (proprietários, investidores, colaboradores, fornecedores, etc).

A Capacidade é, sem dúvida, um dos desafios axiais da Gestão de uma empresa, que se mostra especialmente relevante para as médias e pequenas, cuja disponibilidade de capital limita criticamente a flexibilidade para responder, de forma eficaz e eficiente, a eventuais variações em relação ao planejado. Se for insuficiente, causará descumprimento de cronogramas e desencadeará diversos prejuízos. Se for excedente, determinará uma ociosidade que afetará drasticamente a sustentabilidade empresarial. Em ambos os casos, resultará em queda de lucratividade, de competitividade e de atratividade, podendo culminar na inviabilização do negócio.

Para cobrir os aspectos-chave da Gestão da Capacidade, são propostas 3 Práticas essenciais, neste Pilar: o Desdobramento do Plano de Negócios e o Planejamento da Força de Trabalho a fim de subsidiar as ações menos imediatas focadas na gestão das pessoas, e as Relações com Academia, Centros de Formação e Refugiados, como mecanismos viabilizadores da amplificação das ações de Recrutamento de Pessoal.

Além disso, destacamos as iniciativas que o SindusCon-SP tem conduzido no sentido de reverter a atual situação de falta de atratividade da mão de obra, conforme abordado na abertura deste manual, cujos efeitos devem ser experimentados progressivamente num horizonte mais estendido.





Pilar: Gestão da Capacidade

PRÁTICA: DESDOBRAMENTO DO PLANO DE NEGÓCIO

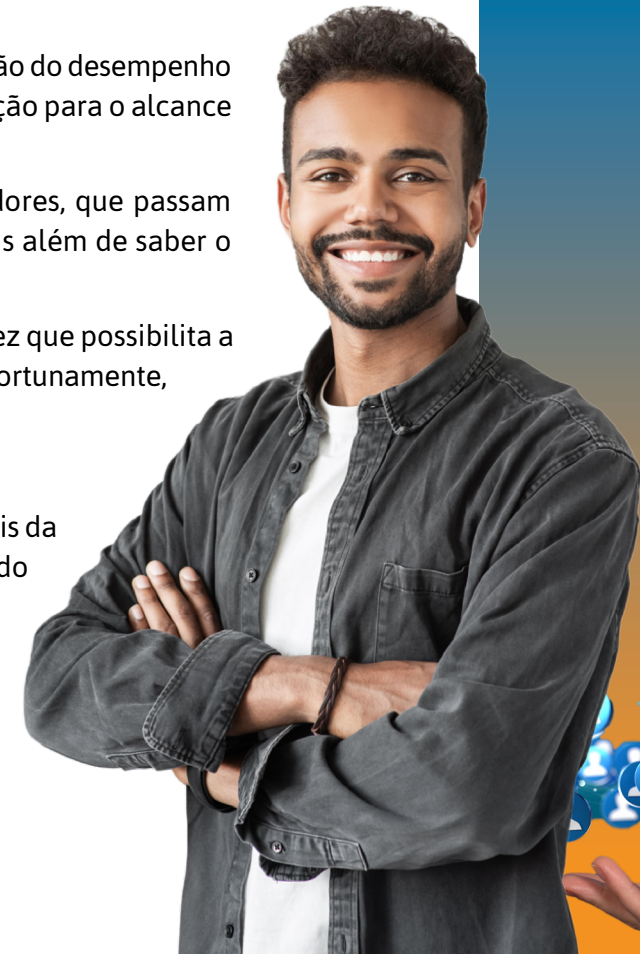
O desdobramento de um Plano de Negócios (também conhecido como “Business Plan”) envolve a cascadeamento dos objetivos estratégicos globais em metas e ações específicas, atribuídas a diferentes departamentos e níveis hierárquicos, considerando também as dimensões táticas e operacionais da gestão.

Alguns **efeitos positivos** do desdobramento do Plano de Negócios:

- **Alinhamento:** Garante que todos os departamentos e equipes estejam efetivamente trabalhando em prol da estratégia global da empresa;
- **Clareza:** Proporciona uma visão clara e detalhada dos objetivos específicos que cada área e ou colaborador deve alcançar, e o que deve ser feito para atingir os resultados;
- **Avaliações mais eficientes:** Torna mais racional o acompanhamento do progresso e a avaliação do desempenho em relação aos objetivos, oferecendo parâmetros mais precisos com base na sua contribuição para o alcance dos objetivos do negócio;
- **Comprometimento e Engajamento:** Favorece o aumento do engajamento dos colaboradores, que passam a entender melhor o impacto de seu trabalho na realização dos objetivos organizacionais além de saber o que a empresa espera.
- **Cultura de Melhoria Contínua:** Estimula a cultura de melhoria contínua na empresa, uma vez que possibilita a identificação de problemas durante o processo, possibilitando que sejam corrigidos mais oportunamente, antes que cheguem a prejudicar o alcance dos objetivos.

A seguir, **etapas usuais** do processo de desdobramento do Plano de Negócios:

- **Definição dos Objetivos Estratégicos:** Descrever claramente os objetivos estratégicos globais da empresa, que devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido (vide conceito SMART no Glossário);
- **Análise dos cenários interno e externo:** Analisar os contextos interno e externo a fim de identificar as oportunidades e possíveis ameaças ao cumprimento do Plano de Negócios;
- **Desdobramento das Metas:** Direcionar as ações vinculadas desde a alternativa estratégica



definida até o plano de execução, de maneira que metas inferiores efetivamente sustentem as superiores, e haja suficiente visibilidade das metas compartilhadas ao longo dos diferentes departamentos e das equipes;

- **Planos de Ação:** Desenvolvê-los como viabilizadores das metas definidas, demonstrando: quais serão os caminhos para o atingimento dessas meta; quais recursos serão necessários; quem serão os responsáveis por cada ação; quais serão os prazos e os indicadores utilizados para monitorar o progresso;
- **Comunicação e Engajamento:** Utilizar os recursos de comunicação disponíveis pela empresa para fazer a divulgação clara e transparente do Plano de Negócios já desdobrado, devidamente adaptada à linguagem de cada subgrupo ou setor, até que atinja todos os membros da organização, de maneira a assegurar que todos entendam seus papéis e responsabilidades, o que contribui não só com a eficácia e eficiência, como também exerce um importante papel na promoção do engajamento das equipes;
- **Execução e Monitoramento:** Criar ferramentas e rituais que melhor se adaptem à realidade de cada empresa a fim de que a consecução das metas seja acompanhada sistematicamente, por meio do monitoramento e da realização tempestiva dos ajustes, de maneira que o cumprimento dos objetivos estabelecidos seja assegurado.

Existem várias ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para facilitar o desdobramento do Plano de Negócios, como, por exemplo, o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), o Objectives and Key Results (OKR) (vide maiores detalhes na Prática “KPI/OKR (Indicadores)”) ou o Balanced Scorecard (BSC), esta, uma ferramenta de gestão já bastante amadurecida que auxilia na tradução dos objetivos estratégicos em um conjunto de indicadores de desempenho, balanceados entre 4 perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.



A garantia da efetividade do Desdobramento do Plano de Negócios requer que as lideranças estejam envolvidas não só na fase de definição das metas, mas, principalmente, comprometidas com sua execução e com o indispensável engajamento da equipe, demonstrando diligência na perseguição dos objetivos da empresa e tornando-se o mais tangível exemplo no dia a dia. A eficácia do desdobramento do Plano de Negócios contribui decisivamente para a criação e o amadurecimento de uma cultura focada em transparência, excelência e performance.





Pilar: Gestão da Capacidade

PRÁTICA: PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O Planejamento da Força de Trabalho é o processo cuja finalidade é garantir que uma organização tenha as pessoas certas, com as habilidades necessárias, na quantidade adequada, no momento oportuno, no lugar certo e a um custo bem dimensionado a fim de que atinjam os objetivos a serem alcançados em um determinado horizonte.

Intrinsecamente orientado por dados, o Planejamento da Força de Trabalho busca causar o efeito composto pela minimização dos custos operacionais associados à sua força de trabalho e pela maximização do valor que ela traz para a empresa.

O Planejamento da Força de Trabalho tem como **principais objetivos**:

- Maximizar a produtividade e a eficiência;
- Prevenir necessidades de novas contratações;
- Otimizar seu processo de contratação;
- Controlar a rotatividade de colaboradores em níveis estratégicos e gerenciáveis especialmente para funções de alto valor;
- Prever com precisão suas necessidades de talentos;
- Contribuir para o sucesso organizacional.

São **requisitos para a realização** de um Planejamento da Força de Trabalho efetivo:

- Prever as necessidades da organização;
- Realizar a análise das atuais habilidades;
- Desenvolver estratégias para suplementar as habilidades;
- Identificar as necessidades e lacunas das equipes,
- Identificar e distribuir os potenciais talentos adequados às diferentes áreas e suas atividades pertinentes às capacitações individuais;
- Conhecer e suprir as necessidades de cada área da empresa;
- Identificar a quantidade ideal de recursos para atender a cada área.



A modelagem do negócio, as inovações de tecnologia, as particularidades dos locais de trabalho e os requisitos de compliance determinam as premissas, as restrições e as tendências para o Planejamento da Força de Trabalho.

Entre os **benefícios** do Planejamento da Força de Trabalho estão:

- **Corrigir ou antecipar-se às lacunas de talentos:** Uma análise das lacunas (também conhecidas como “gaps”) consiste em identificar e detalhar a diferença existente entre o cenário instantâneo da força de trabalho (e suas habilidades) e o cenário desejado (ou os cenários alternativos) em um determinado prazo, a partir da qual, os líderes podem tomar decisões mais bem fundamentadas acerca dos movimentos necessários, que podem variar desde contratações até reestruturação (total ou parcial) do negócio;
- **Prever resiliência futura:** O planejamento de cenários alternativos é a ferramenta para preparar a organização para enfrentar com êxito diversas situações potenciais. Permite que as equipes desenvolvam um conjunto viável de planos de contingência de respostas rápidas e efetivas a eventuais intercorrências e oportunidades;

De todas as práticas recomendadas para o planejamento de pessoal, o planejamento de cenários talvez seja a mais importante em tempos de mudanças muito frequentes e adaptações rápidas. Recomenda-se que alguns indicadores e circunstâncias sejam considerados ao preparar a análise de cenários de pessoal:

- Proporção equilibrada entre os trabalhadores subempregados, terceirizados e os colaboradores internos (considerando o modelo de negócio adotado e a importância estratégica atribuída à mão-de-obra de terceiros);
- Proporção equilibrada de trabalhadores em jornada de tempo integral e tempo parcial, bem como de atuação presencial e remota (e todas as possíveis combinações);



As relevantes e crescentes mudanças que o setor da construção tem enfrentado nos últimos anos aponta para a importância de implementar algumas estratégias que potencializam os resultados da gestão da força de trabalho: (1) Capturar, formalizar e transferir o máximo de conhecimento institucional o quanto mais rapidamente possível; (2) Explorar o valor da agilidade e da inteligência que as ferramentas digitais são capazes de agregar; (3) Adotar e otimizar métodos e ferramentas que permitam que o progresso seja acompanhado em tempo real; e (4) Empenhar esforços consistentes a fim de eliminar ineficiências e contratempos por meio da otimização de processos e simplificação dos fluxos de trabalho.

- Relocações, aberturas e encerramentos de operações no curto, médio e longo prazos;
 - Estratégia de remuneração e prognósticos de reajustes e/ou aumentos salariais e/ou premiações em decorrência de produtividade e mérito;
 - Reorganizações, promoções e transferências laterais.
- **Melhorar a produtividade:** A garantia de que os colaboradores estejam alocados a tarefas que aproveitam ao máximo seus talentos e potenciais, cujo mapeamento dinâmico torna-se um requisito essencial, alinhando-os aos objetivos de curto e longo prazos, contribui para a maximização da produtividade e do desempenho em geral, tornando-se um fator crítico de sucesso do aumento consistente da competitividade da empresa em seu mercado de atuação.
 - **Mitigar riscos:** A capacidade de integrar informações relacionadas à força de trabalho em todas as áreas e o subsídio das informações necessárias ao planejamento de cenários, à oportuna identificação das fontes dos talentos mais adequados à demanda projetada e ao recrutamento antecipado, podem ajudar a minimizar as ameaças relacionadas com os entraves de fornecimento, a escassez de recursos e diversas outras intercorrências.





Pilar: Gestão da Capacidade

PRÁTICA: RELAÇÕES COM A ACADEMIA, CENTROS DE FORMAÇÃO E REFUGIADOS

Construir parcerias de sucesso pode ser uma ótima estratégia para as empresas que buscam atender às reais demandas dos seus clientes se destaquem entre os concorrentes e alcancem melhores resultados. No entanto, identificar os melhores aliados costuma ser uma tarefa bastante desafiadora, o que pode ser especialmente agravado em alguns mercados e regiões.

Boas parcerias entre instituições de ensino e empresas tendem a fomentar inovação e contribuir para uma melhor capacitação das equipes de trabalho.

Estudos recentes revelam que empresas que adotaram tecnologias digitais e inovaram seus processos aumentaram a produtividade em até 25%. Em plena era da transformação digital, estima-se que 85% dos perfis dos empregos que serão ofertados em 2030 sequer foram inventados, revelando a necessidade estrutural da criação de currículos acadêmicos de formação, aperfeiçoamento e especialização que de fato acompanhem o ritmo das tendências de demandas do mercado. Além disso, 87% dos líderes empresariais têm considerado a “escassez de habilidades” como um dos mais relevantes fatores de limitação das suas operações. Isso só reforça a importância das parcerias entre as empresas e as instituições educacionais, de quem se requer que criem e adaptem programas que não só atendam às demandas atuais, como antecipem-se às exigências futuras do mercado.

A seguir, algumas orientações úteis para a busca e seleção dos melhores parceiros:

- **Estabelecer os objetivos da parceria:** qual é o intuito da parceria? quais serão as principais ações implementadas por meio dela? o balanço entre os investimentos e os benefícios projetados mantem-se sustentável dentro do horizonte considerado?
- **Estudar a concorrência:** é possível perceber e absorver as melhores ideias da prática atual dos concorrentes? pode-se identificar quais são as falhas cometidas por eles e utilizá-las para aumentar o sucesso da criação de boas parcerias? por quanto tempo estima-se que os diferenciais obtidos pelas parceiras fundamentem sustentavelmente os incrementos de competitividade?
- **Selecionar parceiros alinhados com as perspectivas do negócio:** os parceiros conhecem com profundidade as necessidades do negócio? consegue-se estabelecer relações consistentes de causa e efeito entre as soluções propostas e a superação dos desafios já identificados?



- **Praticar uma comunicação clara e eficiente:** Prevenir ruídos na comunicação entre os seus parceiros potenciais, combinando previamente cada detalhe e compreendendo o que cada parte envolvida espera da parceria.
- **Formalizar um contrato:** Compatibilizar as expectativas recíprocas com os direitos e as obrigações de cada uma das partes, bem como estipular metas, durações e cláusulas de exceção.
- **Elaborar um plano de ação:** Especificar as medidas a serem adotadas, atribuindo-lhes os responsáveis e os prazos, e esclarecendo as demais questões relevantes.

São muitas as instituições que podem se tornar parceiras do seu negócio e que são especializadas em fornecer capacitação/treinamento em nichos ou atividades específicas, bem como as que se dispõem a customizar seus programas, incluindo entidades governamentais mantidas com recursos das empresas dos diversos setores.

Há algumas décadas, o SindusCon-SP mantém parcerias para, entre outros objetivos, promover a formação de Mestre de Obras, ou a capacitação gratuita de Empreiteiros, ou para levar aos canteiros de obras cursos práticos de curta duração (a exemplo da formação em execução e montagem de circuitos elétricos prediais, instalação de drywall, almoxarifado, montagem de sistemas hidráulicos prediais, etc).

Parcerias com projetos sociais idealizados por Prefeituras e outras Instituições da Sociedade Civil também podem ser um caminho seguro para capacitação/contratação de mão de obra qualificada, incluindo aqui os refugiados.

Entre 2011 e 2023, mais de 406 mil imigrantes solicitaram refúgio no Brasil. Somente em 2023, foram mais de 58 mil, registrando o reconhecimento de cerca de 143 mil pessoas refugiadas reconhecidas, o que equivale a um crescimento de 117% em comparação com o ano anterior.

O tema ainda é, infelizmente, cercado de preconceitos e desinformação. Estas barreiras dificultam o acesso das pessoas em situação de refúgio a uma nova possibilidade de vida, assim como também impedem que as empresas tomem conhecimento de uma força de trabalho importante e de potenciais talentos.

Em sua maioria, as pessoas em situação de refúgio são capacitadas, com uma profissão e falam idiomas variados, porém esbarram no preconceito e na burocracia, não alcançando, assim, a oportunidade de atuar de forma legal, profissional e digna. O



Brasil tem recebido e acolhido, entre outras nacionalidades, venezuelanos, bolivianos, haitianos, senegaleses e congoleses, seja via fronteira terrestre ou pelo aeroporto internacional de Guarulhos.

No final de 2024, o SindusCon-SP liderou um encontro virtual com a OIM (Agência da ONU para as Migrações) e outros parceiros, com o intuito de unir esforços em prol da inserção dos migrantes e imigrantes em solo nacional no mercado de trabalho da construção civil. Algumas construtoras associadas ao SindusCon-SP já possuem internamente programas voltados para refugiados.



Conquanto as iniciativas de parceria com instituições acadêmicas, centros de formação e entidades que se dedicam a apoiar pessoas em situação de refúgio possam ser empreendidas individualmente por cada empresa, uma forma mais rápida e segura de começar pode ser através dos sindicatos, associações e conselhos.





PILAR: Aquisição dos Talentos



A intensividade em mão de obra do setor da construção civil, apesar do desempenho positivo dos últimos anos, enfrenta o crescente desafio da acirrada disputa – não só entre as empresas congêneres – de um mercado cada vez menos ofertante, tanto em quantidade, quanto em qualificação (pelas razões já prefaciadas nesta 2ª Edição do Manual de Boas Práticas), o que faz destacar o pilar da Aquisição dos Talentos como um dos seus fatores críticos de sucesso.

Abrangendo e iniciando antes do recrutamento, as estratégias da atração de talentos devem resultar na sua aquisição (busca, recrutamento, seleção e contratação) e nos primeiros esforços de engajamento dos profissionais mais adequados e necessários para atuar em diversas posições, desde as que atuam diretamente na operação até as que se responsabilizam pelos diferentes níveis de gestão. No contexto deste Manual, o pilar de Aquisição dos Talentos pretende abranger as práticas da Proposta de Valor para o Colaborador (ou Employee Value Proposition-EVP), da Marca Empregadora (ou Employer Branding), da Atração de Talentos, do Recrutamento & Seleção e do Onboarding.





Pilar: Aquisição dos Talentos

PRÁTICA: ATRAÇÃO DE TALENTOS

Ser bem-sucedido no esforço de identificar e contratar pessoas qualificadas e adaptáveis à cultura de uma organização requer uma abordagem amplificada, que abrange desde a criação de uma forte marca empregadora vinculada à identidade corporativa, passa pela criteriosa avaliação dos candidatos, integra com eficácia os novos contratados, impulsionando toda a jornada do colaborador, e que é materializada pelo desenvolvimento e adoção de estratégias, programas e processos orientados ao atendimento das necessidades atuais e futuras de pessoal.

Embora muitos usem os termos “aquisição de talentos” e “recrutamento” de forma intercambiável, é a amplitude que os diferencia. Observa-se com acentuada frequência que recrutar sem uma estratégia adequada de aquisição de talentos leva a resultados distantes do que idealmente se pretende:

- Fraca motivação dos candidatos potenciais;
- Perda das oportunidades de contratar os melhores talentos;
- Elevados custos de contratação e lentidão dos processos;
- Novos contratados insuficientemente qualificados;
- Aumento do esforço de gestores e equipes para preparar os novos colaboradores;
- Alta rotatividade nos estágios iniciais do processo de engajamento;
- Insuficiência de pessoal e consequente dificuldade para atingir metas.

Algumas recomendações para o desenvolvimento da prática de aquisição de talentos:

- **Desdobrar a estratégia de aquisição de talentos das metas do negócio:** Compreender os objetivos estratégicos da empresa e como a aquisição de talentos pode efetivamente contribuir para alcançá-los;
- **Desenvolver uma marca empregadora forte:** Comunicar-se consistentemente com o mercado, entendendo os movimentos da concorrência, destacando a cultura, os valores e a experiência dos colaboradores da empresa, buscando induzir a atração dos melhores talentos;
- **Identificar as necessidades em um horizonte largo:** Determinar as demandas atuais e futuras de talentos por meio do planejamento da força de trabalho e da análise das lacunas (gaps) de competências;



- **Explorar diversos canais de atração:** Usar os recursos das plataformas online, alavancar o alcance por meio das mídias sociais, estimular (e recompensar) indicações de pessoal da casa e ampliar a participação em eventos do setor;
- **Promover a diversidade e a inclusão:** Destacar as iniciativas de DEI (Diversity Equity and Inclusion) e publicar o compromisso da empresa com um processo de recrutamento sempre justo e imparcial, bem como com a promoção de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo;
- **Focar na percepção do candidato:** Simplificar o processo de candidatura, oferecer feedbacks oportunos (mantendo os candidatos atualizados sobre o status no processo de contratação) e construtivos (a todos os candidatos, independentemente do resultado);
- **Conduzir entrevistas eficazes e criativas:** Desenvolver avaliações estruturadas com o máximo de aderência aos requisitos essenciais da posição e como instrumentos oportunos e valiosos de fortalecimento da marca empregadora;
- **Construir um banco de talentos:** Ampliar as iniciativas de interação com candidatos passivos em diversos níveis (estudantes, profissionais em início de carreira, talentos emergentes e especialistas) e manter um banco de dados de potenciais contratações;
- **Automatizar os processos e utilizar dados para aprimorá-los:** Utilizar a tecnologia para otimizar os fluxos de trabalho e melhorar a eficiência, incluindo os Sistemas de Rastreamento de Candidatos (Applicant Tracking System-ATS) e recursos de Inteligência Artificial (IA) para otimizar a triagem, a seleção e outras tarefas de recrutamento;
- **Desenvolver e acompanhar métricas essenciais:** Monitorar e publicar internamente os KPIs de recrutamento, como tempos de entrega dos shortlists, custo por contratação e qualidade da contratação;
- **Aprimorar o OnBoarding:** Incentivar uma experiência de integração envolvente visando favorecer que os novos contratados se integrem sem problemas.;
- **Promover a mobilidade interna:** Incentivar os colaboradores a desenvolverem suas habilidades, a perseguirem as oportunidades para assumir diferentes funções dentro da organização e a publicarem o sucesso dos seus esforços.





Pilar: Aquisição dos Talentos

PRÁTICA: RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

No âmbito deste Manual, consideramos o Recrutamento como a atividade de partida para a captação dos talentos a fim de suprir as vagas já identificadas, e a Seleção, o passo seguinte, quando a empresa, por meio do setor de Recursos Humanos e dos Gestores, seleciona os candidatos considerados como os mais adequados para ocupá-las, tomando, em seguida, uma decisão de contratação.

A estruturação de uma área de Recrutamento & Seleção maximiza a uniformidade na condução desses processos para toda empresa, assim como dissemina a prática de técnicas necessárias para captar candidatos que atendam às suas exigências e padrões.

Quanto ao âmbito, o Recrutamento pode ser Interno ou Externo.

- **Recrutamento Interno:** busca atender às oportunidades disponíveis captando os candidatos dentro da própria empresa. É essencial que, previamente, tenha sido desenvolvida e publicada uma Política (conjunto de regras e processos bem alinhados à cultura da empresa, facilitando o trânsito dos colaboradores entre os diferentes departamentos e/ou projetos) que sirva de fundamento para a prática. Entre as regras, por exemplo, devem ser definidos os limites (pressupostos, restrições e requisitos) dos candidatos, dos gestores e da própria área de Recursos Humanos a fim de que o processo se desenvolva o mais harmonicamente possível. A área de Recursos Humanos deverá avaliar as competências requeridas pelo perfil da vaga e, para tanto, pode aplicar testes diversos (comportamentais e de habilidades técnicas);
- **Recrutamento Externo:** destinado a buscar os candidatos fora da empresa, recorrendo às diversas fontes, entre as quais:
 - Indicações internas;
 - Anúncios veiculados nas mídias;
 - Consultorias de RH / Headhunters;
 - Instituições de Ensino Técnico, de Graduação e de Pós-Graduação.

A seguir, as etapas usuais do processo de Recrutamento & Seleção:

- **Abertura da Vaga:** Com base no orçamento de cada área e/ou em decorrência da solicitação do seu gestor, preenche-se um formulário de Recrutamento e Seleção (ou qualquer instrumento utilizado pela empresa para esta mesma finalidade,



inclusive plataformas de terceiros usadas para a divulgação), no qual a área requisitante especifica o perfil (detalhando os requisitos técnicos e comportamentais) e as necessidades da vaga, tendo como referência uma Descrição de Cargo em vigor, compatibilizando o perfil da vaga com o ambiente do local onde o candidato deverá atuar;

- **Triagem e Seleção dos candidatos:** Uma vez efetuada a divulgação da posição, inicia-se a etapa da triagem, durante a qual o processo seletivo é progressivamente afunilado, assegurando que apenas os candidatos que atendam a um patamar mínimo de qualificações estipuladas possam prosseguir

Recomenda-se que a seleção dos candidatos siga o seguinte roteiro:

- **Análise curricular:** Confrontar previamente os currículos com o conjunto dos requisitos;
- **Dinâmica de grupo (opcional):** Verificar as competências exigidas na requisição por meio de instrumentos de interação grupal;
- **Entrevista Individual:** Avaliar o candidato buscando evidenciar as competências requeridas pela posição;
- **Entrevista com gestor:** Encaminhar ao gestor solicitante para as entrevistas finais uma quantidade pré-acordada (em geral, três) dos candidatos (short list) que se saíram melhor durante as entrevistas individuais;
- **Entrevista com pares (opcional):** Conforme a cultura da empresa e a complexidade da vaga, o(s) candidato(s) que se sair(em) melhor durante as entrevistas com o gestor, será(ão) entrevistado(s) por futuro(s)/potencial(is) pares;
- **Entrevista para cargos de liderança (opcional, porém, fortemente recomendável):** o(s) candidato(s) que se sair(em) melhor durante as entrevistas anteriores, será(ão) entrevistado(s) pelo Head da área.

Tratando-se de um processo fundamental para o sucesso da empresa, os gestores desempenham um papel essencial na garantia do máximo de eficácia e eficiência na seleção dos candidatos:

- ◇ **Identificando as habilidades e qualificações necessárias:** gestores devem ajudar a área de RH a entender as habilidades e qualificações necessárias para as diversas posições, com base na sua experiência e nas demandas típicas das suas áreas. Este é o fundamento para a criação de Descrições de Cargos mais completas e precisas, colaborando para a seleção de candidatos mais adequados às posições;
- ◇ **Participando da triagem de currículos:** gestores experientes podem ajudar o RH a avaliar os currículos dos candidatos e identificar aqueles que aparentam dispor das habilidades e qualificações necessárias para as posições. Isso reduz o número de candidatos elegíveis, assegurando que apenas os mais qualificados sejam convidados para as etapas seguintes;



- ◊ Participando das entrevistas: gestores devem participar das entrevistas com os candidatos, ajudando a avaliar as suas habilidades e qualificações, bem como suas adequações culturais. Além disso, podem fazer perguntas mais específicas acerca das demandas das posições e avaliar o discernimento e a experiência dos candidatos;
 - ◊ Fornecendo feedback ao RH: após as entrevistas, os gestores podem oferecer um feedback valioso (acerca das habilidades de resolução de problemas, ou de liderança, ou ainda da adequação cultural dos candidatos, entre outros, além de avaliar o próprio andamento do processo seletivo), ajudando o RH a triar, selecionar e avaliar os candidatos de maneira cada vez melhor;
 - ◊ Tomando a decisão final: recomendando que seja tomada com base em cuidadoso consenso entre o gestor e a área de RH, e reconhecendo casos em que os gestores precisem tomar isoladamente a decisão final, recomenda-se um máximo de apropriação, a fim de assegurar que o candidato escolhido seja o mais adequado para a posição.
- Finalização do processo seletivo: Formalizar a proposta de contratação através de uma carta proposta, esclarecendo detalhes sobre a vaga que ainda não tiverem sido discutidos e seguir com os trâmites de contratação e de admissão. Os candidatos não aprovados na seleção devem ser oportunamente notificados a fim de satisfazer as suas expectativas por um retorno e assegurar transparência ao processo. A negativa pode ser acompanhada de um feedback que ajude o candidato em novas oportunidades, inclusive em outras vagas da própria empresa. Também é oportuno solicitar que dê um feedback sobre o processo, o que permite identificar pontos de melhoria no processo.





Pilar: Aquisição dos Talentos

PRÁTICA: I.2.4-ONBOARDING

Termo herdado do inglês ('embarque', literalmente), muitas vezes traduzido como 'integração' (embora seu conceito exceda o evento-chave que mais comumente é simbolizado pela apresentação formal entre o novo entrante e uma parte dos outros componentes do time com os quais se relacionará), tem como objetivo principal receber o novo colaborador para que, o mais rapidamente possível, se sinta parte da equipe, uma vez que, é durante esse período que as primeiras impressões e opiniões sobre a experiência de trabalho são formadas, como a identificação do colaborador com a empresa e o fortalecimento da cultura organizacional.

Nesse momento é importante fornecer aos novos colaboradores todas as informações, ferramentas e suporte necessários para que eles possam se adaptar mais rapidamente ao ambiente de trabalho, entender suas funções e responsabilidades e se sentir parte da equipe.

Os cuidados para preparar com a devida antecedência as etapas se seguem após o onboarding, bem como o envolvimento da equipe que vai receber o novo colaborador, podem ajudar e acelerar a adaptação e fortalecer o senso de pertencimento e de equipe, o que, conseqüentemente, ajuda na retenção, melhora a satisfação no trabalho e aumenta a produtividade.

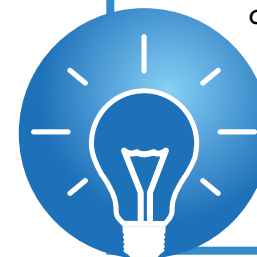
São recomendadas as seguintes etapas para o processo de onboarding:

- Preparação (antes da chegada do novo colaborador):
 - Comunicar a equipe previamente: pode ser, por exemplo, mediante o envio de um e-mail para os gestores contendo dicas de como receber bem o novo funcionário a serem seguidas e irradiadas para toda a equipe;
 - Capacitar e atribuir a um membro da equipe a responsabilidade por receber e oferecer suporte contínuo ao novo colaborador durante um determinado período, tornando-se seu principal agente de integração social: algumas empresas têm simpaticamente cognominado este papel como o "Aliado Boas-Vindas". Designar um time de "Aliados Boas-Vindas" e estabelecer um esquema de rodízio entre eles garante que a assistência seja efetivamente oferecida (mesmo em situações de férias e/ou qualquer contingência), sem tornar-se sacrificial para nenhum deles;
 - "Pré-Climatizar" o novo colaborador: mediante o envio de uma mensagem bem receptiva para o seu e-mail pessoal, com cópia para o gestor, contendo informações de utilidade bem prática, links para os fatos corporativos atuais mais relevantes, etc;



- Disponibilizar um Kit de Boas-Vindas: contendo artigos com a marca da empresa (exemplos: caneta, caderno, agenda, caneca, etc) é uma boa forma de dizer “Seja bem-vindo”;
- Estimular a equipe a particularizar o “jeito” de bem-receber os novos colegas: valer-se de iniciativas distintas, que expressem a ‘personalidade’ do grupo;
- Preparar o local de trabalho: mobiliário, equipamentos, itens de segurança (EPIs), uniformes, ferramentas e materiais necessários à execução do trabalho, etc;
- Providenciar e pré-disponibilizar acessos e permissões: (ingressos nas instalações, contas e senhas diversas, etc).
- Orientação inicial (desde o primeiro dia e ao longo dos primeiros n dias): Elaborar e aplicar um script mencionando o que, como, onde, quando e por quem devem ser disponibilizados: Apresentação Institucional (ênfatisando sua história, cultura, valores, dados atualizados, perspectivas gerais), Políticas internas, Procedimentos, Tour e Visitas às áreas/obras/unidades, etc.
- Formalizações:
 - Preenchimentos, assinaturas e encaminhamentos dos formulários necessários.
 - Revisões de contratos.
 - Esclarecimentos acerca da Política de Benefícios.
 - Conhecimento dos Horários e dos Modelos de Trabalho.
- Treinamentos:
 - Procedimentos Operacionais.
 - Sistemas Aplicativos.
 - Sistema Integrado de Gestão (Qualidade).
 - Segurança do Trabalho.
 - Trilhas específicas da área (quando for o caso).
 - Trilhas específicas para liderança (quando for o caso).
- Acompanhamento: Estabelecer e fazer cumprir um calendário de reuniões de check-in entre o gestor e o novo colaborador para garantir que esteja se adaptando bem e que eventuais dúvidas ou problemas sejam solucionados, cuja quantidade e regularidade devem ser adaptadas às diferentes realidades.

Estabelecer um Programa de Mentoria pode ser uma boa ideia para colaborar nesse processo: Atribuir a cada novo colaborador um Mentor experiente e amadurecido dentro da empresa. Esse Mentor deve ter boa compreensão da cultura da empresa, dos processos internos e das responsabilidades do novo colaborador e ser previamente capacitado para atuar neste papel



PILAR: Cultura Organizacional

Muitos têm comparado a cultura das empresas ao DNA dos seres vivos: é, ao final das contas, o que essencialmente diferencia as organizações umas das outras; um delicado sistema de valores compartilhados que não só guia e determina as suas características próprias e a maneira como funciona e se desenvolve, como também os armazena, cultiva e transmite de geração em geração. Assim como os genes dos indivíduos são sequenciados de maneira totalmente particular, a caracterização básica das organizações depende de uma combinação ponderada formando um arranjo único de alguns fatores como o grau de inovação e apetite para o risco; a orientação e ênfase aos resultados; a atenção aos detalhes; o foco (nas pessoas, nas equipes, ou, nas estruturas, nos procedimentos); a agressividade; e a estabilidade. A Cultura Organizacional refere-se à maneira pela qual o conjunto dos seus colaboradores percebe e interpreta as características da cultura da empresa, gostando ou não delas (isso seria o Grau de Satisfação com o trabalho), sendo, portanto, um conceito descritivo. Funcionalmente, a cultura exerce um papel definidor das fronteiras; é sempre sutil, intangível, implícita, presente, viva; tem o poder de favorecer ou desfavorecer o clima; é fortalecida pelas práticas (e outros ativos organizacionais); requer rituais, símbolos, materialidade e linguagem própria. Não obstante, a depender do histórico de vida, do tempo de permanência, do nível dentro da organização, do potencial de influência - entre outros - os membros da organização, ao tempo em que gravitam em torno de uma cultura dominante, também desenvolvem subculturas, fenômeno que depende do quão forte ou fraco é o elenco de valores essenciais da organização e o comprometimento com eles. A busca por promover um elevado padrão ético na criação de uma cultura organizacional positiva requer a convergência de práticas de gestão que incluem mas não se limitam a:

- Comunicação Organizacional Interna;
- Engajamento, Alinhamento e Rotatividade;
- Diversidade, Equidade e Inclusão; e
- Gestão do Clima Organizacional.





PILAR: Experiência do Colaborador



Este tema está seguramente entre os que maior atenção tem recebido pelas organizações nos últimos anos, tendo se constituído na força motriz das estratégias da maioria das empresas em todas as indústrias, em todo o mundo, bem como num foco de marketing dos provedores de soluções tecnológicas que apoiam a gestão das pessoas.

A ‘Experiência do Colaborador’ (originado do inglês “Employee eXperience”, tendo “EX” como sigla) refere-se ao conjunto das percepções de uma pessoa – o que vê, aprende, faz e sente – ao longo de cada estágio da sua jornada, por meio de todos os pontos de contato da organização, desde que se candidata até o seu último dia de trabalho (e, até mesmo, depois disso).

Quanto mais positiva é a ‘experiência’, tanto maiores tendem a ser a eficiência, a criatividade, a felicidade e o significado do colaborador, o que repercute uma imagem positiva para os clientes e demais partes interessadas, contribuindo potencialmente para o atingimento dos resultados pretendidos pelas organizações.

Alguns componentes da ‘experiência do colaborador’, como os espaços físicos, as tecnologias, as culturas corporativas e outros fatores sociais são comuns, porém, segmentos econômicos distintos, competidores de portes diferentes, bem como as localizações e outras circunstâncias particularizam bastante a forma de encará-la.

A indústria da construção civil no Brasil tem lidado com desafios como o envelhecimento da mão-de-obra, a evasão da força de trabalho para outros mercados, as lacunas crescentes de qualificação e uma disposição talvez tardia – em comparação a outros setores, para debater e propor práticas que afetam com profundidade a ‘experiência dos colaboradores’, o que leva à proposição do seguinte elenco essencial, por meio das quais a empresa:



- Estimula o fortalecimento da reputação institucional junto aos seus colaboradores por meio de ações de endomarketing, visando catalisar e maximizar o seu engajamento;
- Pesquisa continuamente os aspectos subjetivos relacionados ao propósito do trabalho, aos impulsos para enfrentar desafios e aos sentimentos de pertencimento, de realização profissional e de felicidade/bem-estar;
- Mensura o engajamento como efeito da ‘experiência dos colaboradores’, correlacionando-o com outros indicadores de natureza mais objetiva, como a produtividade, o desempenho e a saúde (física/mental/social), buscando inferir causas de maior impacto e desenvolver contramedidas.

Recente levantamento sobre a média das idades dos trabalhadores da construção civil em 22 estados do Brasil, nos últimos 7 anos (vide menção no e-book “Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023” da Falconi), revelava um envelhecimento geral de 4 anos, tendo sido o menor caso de 1 ano para a categoria de Ajudante, e o maior, de 7 anos para a categoria de Engenheiro.





Experiência do Colaborador

PRÁTICA: ENDOMARKETING

É «marketing» porque faz parte da estratégia para atrair, conquistar e fidelizar clientes. É ‘endo’ (do grego ‘éndon’) porque exprime a ideia de ocorrer dentro, interiormente. Simplificando desta maneira, desviamos um pouco da discussão do quanto e em que o endomarketing e o marketing interno se aproximam ou se distanciam, concentrando-nos no propósito de promover o engajamento dos colaboradores como um dos meios para, ao final, potencializar o sucesso da empresa e daqueles que trabalham nela.

Tem sido bastante usual que esta prática seja encabeçada pela equipe de comunicação interna da área de RH, em estreita parceria com a área de Marketing. Variações deste modelo são implementadas, a depender do modelo de gestão da empresa, do porte das equipes e do quanto esta prática já tenha sido amadurecida.

O que se pode fazer – essencialmente – em termos de comunicação, eventos e gestão?

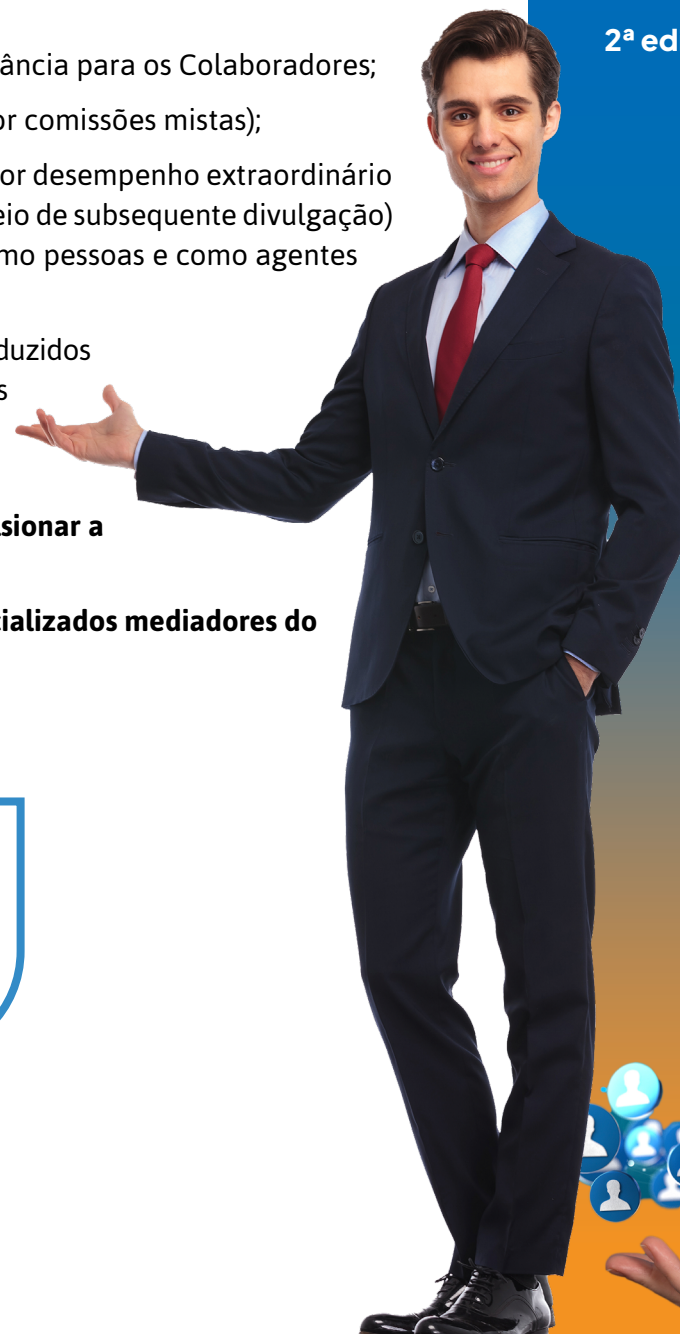
1. **Ampliar/Estruturar os canais visando:** clarificar a comunicação; minimizar seus ruídos; trazer atualizações frequentes/sistemáticas; e facilitar a oferta de sugestões por parte dos colaboradores. Utilizar esses canais para estabelecer os fundamentos da reputação institucional que a empresa deve consistentemente anunciar e fortalecer;
2. **Influenciar que organização, identidade, funcionalidade e sinalização de espaços sejam providas de maneira que os ambientes físicos sejam percebidos como acolhedores e inspiradores;**
3. **Implementar pesquisas periódicas visando captar/confirmar percepções acerca do que está (ou não está) funcionando bem, dos principais anseios, receios, hábitos e preferências dos colaboradores, obtendo dados que apoiem as tomadas de decisões acerca das ações que buscam maximizar o engajamento;**



4. **Tornar perceptível a visão acerca das contribuições individuais, da riqueza dos papéis complementares e das vantagens da sinergia que se pode gerar por meio do esforço compartilhado:**
 - a. encaminhando iniciativas de integração entre as pessoas e as equipes;
 - b. oportunizando as celebrações de aniversários e de outras datas de elevada importância para os Colaboradores;
 - c. estimulando grupos de interesse e eventos recreativos/esportivos (encabeçados por comissões mistas);
 - d. realizando eventos de celebração e/ou premiação e/ou reconhecimento público (por desempenho extraordinário e/ou pelas soluções aplicadas mais inovadoras/criativas), durante e/ou após (por meio de subsequente divulgação) os quais os colaboradores possam se sentir notados, respeitados e prestigiados como pessoas e como agentes do sucesso do negócio;
 - e. dando visibilidade às rodas de conversa e aos workshops presenciais e/ou virtuais (conduzidos tanto por convidados quanto por colegas com destaque reconhecido em suas áreas de atuação);
5. **Propagar interna e externamente as ações de estímulo ao autodesenvolvimento e de proposição/renovação de desafios e de trilhas de aperfeiçoamento, de modo a impulsionar a capacitação continuada;**
6. **Impulsionar a aquisição de talentos com uma presença ativa e atrativa em sites especializados mediadores do processo de contratação das empresas.**



O Endomarketing vem ganhando cada vez mais espaço no meio empresarial pois é parte importante no fortalecimento da cultura organizacional, da motivação e do alinhamento das equipes com os objetivos corporativos, e da imagem da empresa aos olhos de seus colaboradores. Suas ações fortalecem e contribuem para um bom ambiente de trabalho, cada vez mais produtivo e positivo.





Experiência do Colaborador

PRÁTICA: FELICIDADE/BEM-ESTAR NO TRABALHO

Embora 'felicidade' seja algo intangível – difícil de definir com precisão, é possível avaliá-la indiretamente por meio de fenômenos como alegria, envolvimento e motivação, e até correlacioná-los com aspectos mais profundos, como propósito e significado, por meio da compreensão e do manejo de determinados gatilhos emocionais e mentais.

Situações pontuais e bem individuais que têm o poder de ativar memórias e/ou desencadear reações importantes nas pessoas, levando-as a tomar decisões, são os gatilhos, que tanto podem ser positivos, quanto negativos. Bem resumidamente, a ideia é dar o máximo de atenção às reações das pessoas e buscar evitar aquilo que, na média, causa repúdio, e dispor o que, na média, causa atração. Para tanto, é preciso realmente entender – não simplesmente supor – as principais características, necessidades e desejos dos colaboradores para que os gatilhos mais eficazes possam ser levados em consideração na proposta de valor e, assim, melhorar as percepções acerca do ambiente de trabalho.

Uma parcela muito alta de nossas vidas é dedicada ao labor, então faz todo sentido antecipar-se às percepções de carências de bem-estar no ambiente de trabalho, e, mais ainda, mobilizar-se para rapidamente resolver esse tipo de problema, quando já caracterizado, tendo em mente que as gerações mais recentes de trabalhadores (especialmente após a pandemia) tendem a atribuir maior valor à felicidade do que a salários e benefícios. O que se pretende, então, é prevenir esse tipo de stress e fomentar uma cultura em que as empresas sejam vistas como mais atraentes, e cada vez mais, crendo que tal investimento resultará na construção de visão e marca robustas.



É nas empresas que passamos boa parte do nosso tempo, por isso é fundamental buscarmos um ambiente que as pessoas se sintam felizes. Ambientes que tendem a ter pessoas mais produtivas, colaborativas e engajadas. A satisfação no trabalho tem influência direta na retenção de talentos e na construção de equipes mais eficientes e motivadas.



O que se tem feito para melhorar o bem-estar no local de trabalho?

1. **Realizar processos de onboarding / integração;**
2. **Atribuir foco à saúde mental;**
3. **Monitorar sinais (fadiga, irritabilidade e outros problemas de saúde física) de burn-out;**
4. **Ampliar os canais para ouvir as pessoas;**
5. **Adotar padrões de trabalho para reduzir o 'presenteísmo' (quando o trabalhador está no seu posto de trabalho, mas não consegue se dedicar completamente às tarefas);**
6. **Oferecer apoio à saúde financeira (associada a gatilhos recorrentes como escassez e urgência).**

Na recente pesquisa realizada pela Falconi verificou-se que 73% das empresas respondentes declaram possuir treinamentos de integração para novos colaboradores (vide e-book "Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023" da Falconi).





Experiência do Colaborador

PRÁTICA: SAÚDE (FÍSICA/MENTAL/SOCIAL) DO TRABALHADOR

Trabalho digno faz bem para os ossos, para o coração, para a cabeça e para a vizinhança.

Há, porém, ambientes de trabalho que representam riscos reais para a saúde integral – fisiológica, mental e social, caracterizando-se por cargas e ritmos excessivos, agravando os conflitos entre a vida laboral e a vida pessoal, condições físicas inseguras ou precárias e culturas organizacionais negligentes, complacentes ou até estimuladoras de comportamentos negativos como violência, assédio, intimidação, discriminação, desigualdade, exclusão e insegurança psicossocial.

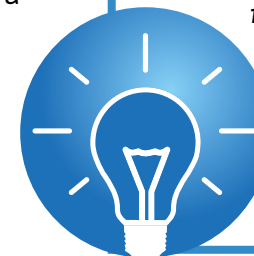
Ambientes de trabalho saudáveis não são apenas um direito fundamental, como também contribuem decisivamente para minimizar tensões, conflitos e interrupções no trabalho e a maximizar a retenção do pessoal, a produtividade e o desempenho dos negócios, trazendo impactos cumulativos para a sociedade, a economia e o mundo.

As tentativas simplistas de segregar os aspectos físico, mental e social da saúde do trabalhador se mostraram totalmente equivocadas, de maneira que esforços tem sido aumentados no sentido de desenvolver uma abordagem multidisciplinar do problema, buscando driblar seus aspectos subjetivos inerentes, não no intuito de desprezá-los, mas de melhor correlacioná-los com os efeitos mensuráveis, reconhecendo o pressuposto de que se vive, no trabalho, um ambiente sujeito a eventos adversos que potencialmente amplificam os fatores que prejudicam a saúde mental e, por consequência, afetam a saúde física e complicam a interação na sociedade.

O que se tem feito, em termos da saúde (mental, especialmente)?

- Estabelecer políticas que favoreçam iniciativas e ferramentas de promoção da saúde;
- Preparar os gestores de todos os níveis para o olhar e a escuta ativas;
- Fomentar rodas de conversa sobre os temas da saúde, como espaços para a escuta;
- Monitorar os indicadores de saúde.

Devemos pensar em ambientes de trabalho que promovam sempre o equilíbrio entre os aspectos da saúde física, mental e social. Tenha sempre uma escuta, um olhar atento e um cuidado com outro.





Experiência do Colaborador

PRÁTICA: SOCIALIZAÇÃO E SOLIDARIEDADE

Socialização/Solidariedade

Implementar a solidariedade em uma empresa tem sido uma maneira eficaz de fomentar um ambiente de trabalho positivo, aumentar a satisfação dos colaboradores e contribuir para a construção de uma cultura organizacional cada vez mais saudável. Para além disso, é notório que o Brasil tem avançado significativamente na adoção de boas práticas sociais, bem como ambientais e de governança corporativa (conforme revela o estudo “Panorama ESG 2024”, da Amcham Brasil). A abordagem ESG (Environmental, Social and Governance) – que, em português, pode ser traduzido como “Governança Ambiental, Social e Corporativa”, não só ajuda as empresas a operarem de forma mais sustentável e responsável, como também pode trazer como resultados a melhoria da reputação, uma maior atratividade para os investidores e o aumento da lealdade dos clientes. A trilha para o sucesso começa pelo comprometimento de toda a organização e pela integração dessas práticas na estratégia de negócios.

Aqui estão algumas **iniciativas** voltadas à promoção da solidariedade/socialização dentro da empresa:

1. **Estímulo à Cultura Inclusiva, Diversa e Participativa:** Promover um ambiente onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, incentivando a inclusão e a diversidade, e garantindo que sejam ouvidas tanto mais vozes quanto possível. Sugestões práticas: promover canais de escuta e comunicação; estruturar pesquisas de engajamento;
2. **Programas de Voluntariado:** Organizar e incentivar os colaboradores a participarem de atividades de voluntariado. Isso pode incluir parcerias com ONGs, doações de tempo e/ou recursos e promoção de campanhas de arrecadação. Sugestões práticas: gincanas solidárias, indicações de ONGs pelos colaboradores, ações voluntárias conectadas ao ramo de atuação;
3. **Grupos de Apoio:** Estabelecer grupos de apoio ou redes de colaboradores que compartilhem interesses comuns ou que enfrentem desafios semelhantes. Isso pode ajudar a criar um senso de comunidade e apoio mútuo. Sugestões práticas: comitês multidisciplinares [de Inovação, Solidariedade, Cultura, ESG] que organizem e conduzam as ações junto à alta gestão;



4. **Reconhecimento e Apreciação:** Criar um sistema de reconhecimento que valorize as ações solidárias entre os colaboradores, o que pode incluir (sem se limitar a) prêmios, menções em reuniões e/ou plataformas internas. Sugestões práticas: inserir a categoria 'solidariedade' nas avaliações de desempenho, promover premiações de destaque de solidariedade nos eventos corporativos;
5. **Treinamentos e Workshops:** Oferecer treinamentos que enfatizem a empatia e a solidariedade entre as habilidades do relacionamento interpessoal e do trabalho em equipe.
6. **Ambiente de Trabalho Colaborativo:** Fomentar o aumento da colaboração entre os departamentos através de projetos interdisciplinares.
7. **Flexibilidade e Apoio em Momentos Difíceis:** Tangibilizar o espírito grupal de solidariedade oportunizando ações de suporte em situações de dificuldades de saúde, de momentos de luto ou de enfrentamento de crises, o que pode incluir a flexibilização de horários de trabalho e/ou a oferta de apoio psicológico. Sugestões práticas: identificação de preferências e fomento ao estabelecimento de salário emocional e de parcerias com empresas para programas de bem estar (físico, psicológico e financeiro), o que pode abranger as seguradoras e operadores de planos de saúde;
8. **Feedback Construtivo:** Promover a prática cotidiana dos feedbacks positivo e construtivo, de maneira que os colaboradores se sintam progressivamente mais à vontade para dar e receber críticas não só de maneira respeitosa e cuidadosa, como também dando espaço aos vieses solidários;
9. **Eventos de Integração:** Organizar eventos sociais relevantes, como cafés da manhã, almoços, celebrações, "momentos que importam", festas ou atividades de lazer que objetivem o fortalecimento dos laços entre os colaboradores e a construção de um ambiente cada vez mais amistoso.

Implementar as práticas da socialização/solidariedade não pode ser resumida em uma tarefa isolada. Trata-se de um processo contínuo e persistente que requer compromisso e envolvimento de todos na organização, desde a mais alta liderança. A constância dessas iniciativas pode transformar a cultura da empresa e resultar em um ambiente de trabalho verdadeiramente mais harmonioso e produtivo.



Comece considerando o elenco das Sugestões Práticas oferecidas acima, sempre lembrando que o RH deve liderar as ações e exercer papel catalisador, porém, ter o cuidado de não centralizá-las, sob o risco de tornar-se um agente desfavorecedor do difícil processo de apropriação por parte do conjunto da empresa. Os grupos minoritários costumam ser os melhores aliados naturais para dar início às iniciativas de socialização/solidariedade.



PILAR: Gestão das Competências



Quanto ao modelo de gestão das pessoas, muito se tem discutido – mais intensamente nos últimos 30 anos – acerca das abordagens que seriam mais adequadas aos variados tipos de negócio, consideradas as etapas de amadurecimento das organizações e seus posicionamentos no mercado; levando-se em conta as variáveis ambientais controláveis e não controláveis de determinados segmentos econômicos em seus contextos históricos; e tendo como fundamento os princípios, os valores e a cultura das empresas, entretanto, na presente edição deste Manual de Boas Práticas, pretende-se recomendar algumas práticas essenciais que, ainda que sob a influência de outros modelos (com foco em resultados, por processos, gestão colaborativa etc.), baseia-se na gestão por competências, partindo-se do pressuposto de que, compreendidas quais sejam as competências organizacionais inerentes à proposta de valor da empresa que convergem para o atingimento dos seus objetivos, delas podem ser identificadas e arrançadas as competências grupais e individuais que orientam os esforços de planejamento, captação, engajamento, avaliação, movimentação, valorização e desenvolvimento do capital humano.





Pilar: Gestão das Competências

PRÁTICA: MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

As competências **organizacionais** são o conjunto das capacidades e dos conhecimentos alinhados com a estratégia da empresa, que a diferenciam em relação à concorrência, buscando atribuir-lhe vantagem competitiva, e são percebidas por meio do comportamento coletivo que traduz em ações os valores da organização.

As competências **grupais** (derivadas das competências organizacionais) correspondem à coleção das habilidades e dos conhecimentos que um subconjunto da organização (unidade de negócio ou departamento) desenvolve a fim de alcançar objetivos específicos (responsabilidades e atividades desempenhadas por este subconjunto) que contribuem para o cumprimento da missão da empresa. São definidoras, porém se diferenciam das competências requeridas pelas diversas posições **individuais** (cargos ou funções), que são requisitos a serem satisfeitos pelas características únicas e pessoais de cada pessoa que as ocupam.

O mapeamento de competências para a descrição dos cargos é um processo de cunho estratégico que pretende organizar e detalhar os cargos existentes em uma empresa, envolvendo a identificação das relações entre os cargos, bem como a descrição das definições, atribuições, responsabilidades e competências necessárias para cada posição.

Fundamental para alinhar as habilidades dos colaboradores aos requisitos das competências grupais e organizacionais, este processo viabiliza a identificação de lacunas ou sobreposições de responsabilidades e fundamenta o planejamento do desenvolvimento de carreiras.

Além disso, o mapeamento de competências torna-se o eixo para a definição de perfis para novas contratações, bem como de critérios dos processos de desenvolvimento, movimentações, recompensa, reconhecimento etc.

As competências podem ser **classificadas** como:

- **Competências Técnicas:** conhecimentos e habilidades específicos, mensuráveis, adquiridos através de capacitação, treinamento e experiência para realizar as tarefas;
- **Competências Comportamentais:** atributos pessoais (traços de personalidade e atitudes) e capacitações sociais que influenciam o desempenho.

É bem conhecido o modelo CHA, segundo o qual as competências são baseadas em 3 dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitude.



- **(C)onhecimento:** refere-se ao saber adquirido no decorrer da vida: informações teóricas e práticas que uma pessoa necessita para desempenhar uma função;
- **(H)abilidade:** diz respeito ao saber fazer: capacidade real de aplicar conhecimentos e executar tarefas específicas, abrangendo habilidades técnicas e não técnicas;
- **(A)titude:** trata-se de querer fazer: disposição emocional que determina a realização do trabalho a partir da postura, motivação, iniciativa, princípios éticos etc.

O mapeamento de competências seguindo o modelo CHA pode ser desenvolvido em 5 passos:

1. **Definição das competências:** Envolver os gestores e os colaboradores a fim de formar um consenso acerca das competências requeridas por cada cargo ou função, segundo uma visão clara e fidedigna à realidade e necessidades atuais (e em futuro próximo) da empresa.
2. **Coleta de dados:** Aplicar entrevistas, questionários e avaliações de desempenho a fim de coletar e mapear as competências atuais dos colaboradores.
3. **Análise e comparação:** Analisar os dados coletados para identificar as lacunas entre as competências necessárias e as já existentes. Criar uma matriz que destaque essas lacunas nas diversas áreas a serem desenvolvidas.
4. **Plano de ação:** Desenvolver planos de ação para que as lacunas de competências sejam supridas, a partir de programas de treinamento e de outras iniciativas que viabilizem as mudanças necessárias. Priorizar as ações com base no nível de criticidade identificado.
5. **Monitoramento e avaliação:** Monitorar continuamente o progresso dos colaboradores no desenvolvimento das competências mapeadas. Avaliar regularmente a eficácia das iniciativas e ajustar as ações planejadas conforme necessário.



Procure antecipar tendências, aproveitar os processos seletivos e treinamentos para agregar habilidades que serão necessárias num futuro próximo, como as voltadas para tecnologias emergentes, pensamento crítico, saúde emocional etc. É uma maneira eficaz de tornar sua força de trabalho continuamente forte, bem-informada e eficaz no desempenho de suas tarefas.



Pilar: Gestão das Competências

PRÁTICA: DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Descrever cargo consiste em elaborar um documento que defina as principais responsabilidades, habilidades, qualificações e condições de trabalho de uma determinada posição em uma organização. Essencial para a gestão das pessoas, a descrição de cargos dá suporte a múltiplos processos, desde o recrutamento, na avaliação de desempenho, no treinamento e desenvolvimento, no planejamento de carreira, como também nas definições de remuneração.

Apesar de encabeçada pela área de Recursos Humanos, trata-se de uma atividade que demanda a participação ativa dos gestores da organização. Ao RH cabe facilitar o processo, esclarecer as diretrizes, disponibilizar modelos e ferramentas necessárias, bem como promover a capacitação dos gestores para que a elaboração e a revisão periódica das descrições se desenvolvam de forma padronizada e coerente com a estrutura, os modelos de dados, a cultura e os objetivos da organização. Os gestores e, não raramente, os próprios ocupantes dos cargos, são os mais indicados para descrever as atividades com o máximo de aderência à realidade atual, também para ajudar a elencar as competências técnicas e comportamentais necessárias ao exercício da função, a selecionar e classificar os requisitos de acesso ao cargo e a determinar os resultados esperados.

Para elaborar uma descrição de cargos, é preciso seguir alguns passos, tais como:

- Atribuir um nome ao cargo, especificar uma função, definir uma posição hierárquica na estrutura organizacional e associar o CBO (Código Brasileiro de Ocupações) que melhor lhe corresponda;
- Descrever sumariamente o propósito do cargo, alinhando-o com a missão, a visão e os valores da organização, e declarar o impacto que o cargo tem para o negócio;
- Levantar e descrever as principais atividades e tarefas pelas quais o cargo se responsabiliza, bem como os resultados esperados e suas principais entregas. As descrições devem prezar pela clareza e objetividade, indicando o que o ocupante do cargo deve fazer, como deve fazer e para que deve fazer. Os resultados esperados devem ser mensuráveis e alinhados com os indicadores de desempenho da organização;
- Definir os requisitos mínimos de formação, experiência, conhecimentos, habilidades e competências para que a posição seja ocupada. Atentar para que os requisitos sejam baseados nas reais necessidades e exigências do cargo, e não nas características

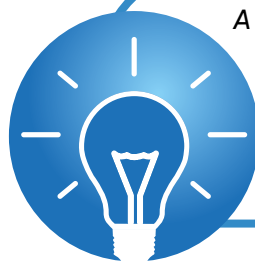


pessoais do candidato ou do ocupante. Os requisitos devem ser classificados em essenciais e desejáveis, de acordo com o grau de importância e de relevância para o desempenho do cargo. Também devem ser periodicamente atualizados, de acordo com as mudanças e as tendências do mercado e da área de atuação;

- Dispor informações contextuais, tais como: local de trabalho, condições diversas tais como o uso de equipamentos específicos, riscos e outros aspectos de segurança, como também horários (escalonamento, quando for o caso), detalhes dos componentes da remuneração, benefícios, tudo em estreita conformidade com a legislação vigente e com as políticas internas da organização.

Uma descrição de cargos bem elaborada e disponibilizada para acesso (que atenda aos requisitos de segurança de acesso aos dados adotados pela empresa) de todos os interessados oferece diversos benefícios para a organização e para os colaboradores, tais como:

- Atração e seleção de candidatos mais aderentes às exigências do cargo, reduzindo o tempo e o custo total da contratação;
- Comparação das remunerações com a prática atualizada do mercado, de cuja análise pode-se encaminhar decisões com vistas à adequação dos salários e maximização da competitividade de acordo com o posicionamento que a empresa pretende frente ao mercado;
- Alinhamento das expectativas entre gestores e colaboradores, deixando claro as responsabilidades, os direitos e os deveres relacionados ao cargo;
- Facilitação da comunicação e da integração entre os membros da equipe, permitindo que cada um conheça o papel e a contribuição do outro para o trabalho coletivo;
- Instrumentação da gestão de carreira, permitindo que o ocupante do cargo conheça as competências que precisa desenvolver, bem como formações a completar e outras metas de desenvolvimento que precisem ser alcançadas.



A descrição de cargos fica tão melhor quanto mais se evite alguns equívocos que são bem bem comuns: ser excessivamente exigente na definição dos requisitos (buscar o «super-homem» ou a «mulher-maravilha»); adotar títulos muito exclusivos da empresa (menos adotados pelo mercado em geral); pessoalizar a descrição (focando características específicas de alguém que ocupa ou ocupou o cargo); insuficiência de informações; ignorar a importância da cultura e dos valores da empresa; não atualizar regularmente a descrição.



Pilar: Gestão das Competências

PRÁTICA: ENCARREIRAMENTO

Planos de carreira são programas estruturados que definem as etapas e os requisitos para o crescimento profissional dentro de uma organização. Ele traça um caminho claro, com metas, objetivos e oportunidades para que os colaboradores possam se desenvolver, assumir novas responsabilidades e alcançar posições de maior impacto na organização.

Estabelecer um plano de carreira é o caminho mais frequentemente indicado para associar os objetivos individuais dos colaboradores com os da própria empresa. Sua implantação reflete diretamente na motivação e na satisfação dos colaboradores.

Existem dois **tipos de plano** mais conhecidos e adotados pelo mercado, tendo em vista tanto os resultados quanto a abertura das possibilidades para empresa e para o colaborador:

- **Plano de carreira em Y:** (fazendo referência ao formato da letra “Y”) pretende que, a partir de um determinado ponto da trajetória de desenvolvimento, o colaborador chegue à bifurcação: escolhe-se, portanto, a carreira de especialista, ou, a de gestor. A empresa comumente participa não apenas contribuindo com o processo decisório (considerando os potenciais de desenvolvimento do profissional e de oportunidade no contexto da organização), como também com o incentivo à capacitação, seja qual for a sua escolha: certificações, especializações, pós-graduações, MBA são algumas das alternativas para que os conhecimentos sejam aperfeiçoados e haja refinamento das habilidades.
- **Plano de carreira em W:** (fazendo referência ao formato da letra “W”) semelhantemente ao plano em Y, o plano em W dispõe os dois caminhos – de especialista ou de gestor, porém há a oportunidade de um terceiro, o misto de ambos. O colaborador em desenvolvimento se tornará não apenas um líder, como também se responsabilizará tecnicamente por resultados e desempenho de determinados projetos.

O plano de carreira horizontal é aplicável quando o espaço organizacional permite a evolução na própria função, com acréscimos de responsabilidades e aumentos de remuneração baseados no desempenho individual, sem que haja, contudo, ascensão para níveis hierárquicos superiores. Funciona bem se esta trajetória corresponder às expectativas do colaborador, entretanto pode causar a sensação de estagnação, se não houver oportunidades de crescimento em outras áreas.



Outra possibilidade é o plano de carreira em rede, caracterizado pela flexibilidade com que a empresa dispõe para os colaboradores múltiplas alternativas de progresso em suas carreiras, facultando ao profissional a escolha personalizada dos percursos que melhor se adequam às suas habilidades e interesses dentro da estrutura.

Definir um **modelo de plano de carreira** que seja adequado e compatível com a estrutura da empresa requer que algumas etapas sejam cuidadosamente cumpridas:

- **Planejar com suficiente antecedência:** a estrutura organizacional da empresa deve ser colocada na ponta do lápis, de modo a compará-la à projeção dos negócios para o(s) ano(s) seguinte(s). Deve-se avaliar se as vagas que surgirão poderão ser ocupadas pelos profissionais já existentes ou se será necessário buscar novos profissionais para ocupá-las;
- **Identificar os pontos fortes e fracos da equipe:** uma vez identificados os pontos positivos e as lacunas a serem supridas dentro do horizonte da análise, ficam claras as demandas por novos aprendizados e aperfeiçoamentos com o fim de desenvolver as capacidades existentes, bem como as necessidades de suplementar competências eventualmente ainda inexistentes na organização;
- **Promover treinamentos:** oferecer e fomentar a participação das equipes em treinamentos que visam aumentos da eficiência e da eficácia e a adoção de soluções inovadoras é uma maneira de manter o entusiasmo em alta, demonstrar que a organização está verdadeiramente empenhada no desenvolvimento de seus colaboradores;
- **Alinhar os interesses:** buscar compreender o que os colaboradores almejam e demonstrar com clareza o quanto tais interesses, estando alinhados ao propósito da empresa, conseguem ser efetivamente satisfeitos, estabelece uma trajetória de sinergia. Os processos de feedback são o melhor meio para criar esta atmosfera de mutualidade, para definir metas e promover os necessários ajustes nos planos.



Para além das oportunidades que só a organização é capaz de oferecer por meio do estabelecimento de um ambiente de trabalho que valoriza e exercita a aprendizagem contínua, é de enorme importância reconhecer o poder do impulso do próprio colaborador que prioriza a auto-gestão da sua carreira e toma as rédeas do seu próprio crescimento, razão pela qual deve ser constantemente estimulado ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento.





PILAR: Gestão do Desempenho



Os mercados têm progressivamente assimilado a maioria das inovações tecnológicas com bastante rapidez e relativa facilidade, o que determina um deslocamento natural da produção e das suas oportunidades para onde há maior oferta de competências por um custo mais baixo.

Os competidores, por sua vez, buscando a sustentação dos seus negócios, seja por meio da diferenciação ou da escalabilidade, têm desenvolvido esforços cada vez mais consistentes para melhorar a performance organizacional, a qual, em última análise, é determinada pela efetividade e pelo arranjo das performances das pessoas.

Quanto melhor avaliados e manejados forem a performance e o potencial das pessoas, maior favorabilidade haverá tanto para o desenvolvimento organizacional quanto humano, o que, por sua vez, potencializará as oportunidades para o encarecimento e a retenção dos melhores talentos.

A Gestão de Desempenho das pessoas, portanto, é o conjunto de Práticas por meio das quais, a empresa:

- Comunica expectativas e padrões de desempenho requeridos, alinhando-os à sua estratégia;
- Promove os comportamentos que favorecem o atingimento das suas principais metas;
- Identifica os focos e as causas de desempenho insuficiente, bem como as experiências e as condições de desempenho superior;
- Propõe ações de movimentação, desenvolvimento e recompensas, a fim de maximizar a efetividade do trabalho e a satisfação das partes interessadas.

O que se tem feito em termos de Gestão de Desempenho das pessoas?

- Desenvolvimento das habilidades de dar e receber feedback;



- Alinhamento da performance das pessoas às necessidades de performance da empresa;
- Monitoração dos resultados por meio da avaliação de indicadores, considerando-os como impulsionadores do desempenho das pessoas;
- Adoção de processos e ferramentas que minimizem a subjetividade e as distorções das avaliações do desempenho.

Em pesquisa realizada pela Falconi no ano passado verificou-se que 11% das empresas respondentes declaram a Gestão do Desempenho entre os principais desafios (vide e-book Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023).





Pilar: Gestão do Desempenho

PRÁTICA: FEEDBACKS

O ingrediente vital da gestão do desempenho é a habilidade de trocar feedbacks, de maneira que os esforços dos envolvidos sejam compensadores, sem prejuízos para a clareza e mantido um forte alinhamento com os valores e os objetivos da empresa.

Os feedbacks podem ser construtivos (quando identificam erros ou oportunidades para melhorias) ou apreciativos (quando reconhecem e atribuem o devido valor aos sucessos alcançados e/ou às contribuições inesperadas). Também podem ser formais (quando fazem parte do ritual de avaliação periódica) ou informais (quando ocorrem no dia a dia, por meio dos entendimentos um-a-um ou em grupos pequenos).

A honestidade, o respeito e a reciprocidade na troca dos feedbacks compõem um indicador de maturidade altamente desejável na cultura da gestão do desempenho e do desenvolvimento organizacional.

Quais seriam as principais diretrizes para o desenvolvimento das habilidades de dar e receber feedback?

1. Valorizando o ambiente do feedback:

- a. Fomentar a prática de dar e receber feedback continuamente, tanto explícita (verbalmente ou por escrito) quanto implicitamente (por meio de gestos e entonações);
- b. Ao dar feedback formal, apoiar-se em formulários e linguagem descritiva, buscando sempre comparar resultados factuais e padrões claros de desempenho;
- c. Buscar o estabelecimento de relações interpessoais positivas entre avaliadores e avaliados, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento;
- d. Dedicar a atenção e o tempo necessários para que os feedbacks – formais ou informais – sejam devidamente preparados, e as evidências da preparação sejam perceptíveis;

2. Ao receber feedback:

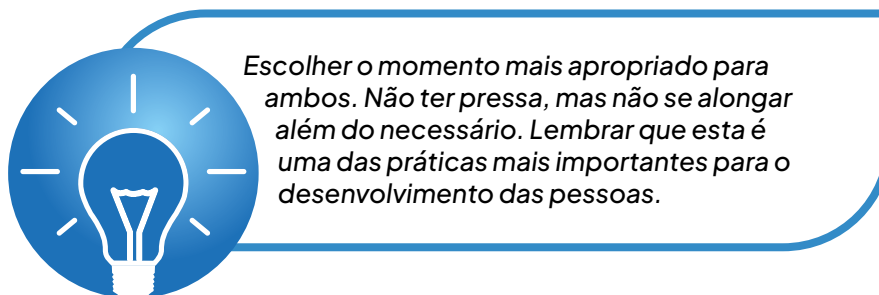
- a. Ouvir ativamente. Não interromper. Buscar compreender o que o outro realmente está dizendo. Considerar que linguagem corporal e entonação de voz muitas vezes falam mais alto do que as palavras. Evitar interpor obstáculos ou mostrar-se distraído ou entediado ou irritado;



- b.** Manter-se receptivo a novas ideias e opiniões diferentes;
- c.** Entender a mensagem. Fazer perguntas para esclarecimentos. Sempre que oportuno, repetir os pontos chave buscando a validação do outro, a fim de certificar-se de que interpretou o feedback corretamente;
- d.** Refletir. Avaliar o real valor do feedback recebido, as prováveis consequências de usá-lo ou ignorá-lo, e então pactuar com o outro o que será (ou não será) feito;
- e.** Implementar efetivamente as ações com as quais entrarem em consenso. Revisar ciclicamente o progresso.

3. Ao dar feedback:

- a.** Após a preparação do que vai ser dito e/ou escrito, agendar o encontro para o feedback formal, evitando ao máximo adiá-lo. Quando informal, atentar que, preferencialmente, os elogios sejam públicos, mas as repreensões, em separado;
- b.** Limitar o feedback às questões mais relevantes e atreladas aos interesses da organização. Considerar o valor potencial do feedback para quem o recebe e sempre agir com toda a empatia;
- c.** Focar no comportamento, não na pessoa. Começar descrevendo o comportamento em questão, afirmar como se sente a respeito dele e concluir declarando o que espera que seja mudado;
- d.** Equilibrar o feedback, destacando os pontos fortes e as oportunidades de crescimento, propondo meios de implementação viáveis e tangíveis para que as mudanças necessárias realmente aconteçam em tempo aceitável;
- e.** Depois de dar o feedback, esforçar-se para fazer o acompanhamento, deixando o avaliado à vontade para posteriormente dirimir eventuais dúvidas, assegurando que haja espaço para, se necessário, complementar ou reforçar os comentários, e que as evoluções serão comunicadas ao longo do processo.



Escolher o momento mais apropriado para ambos. Não ter pressa, mas não se alongar além do necessário. Lembrar que esta é uma das práticas mais importantes para o desenvolvimento das pessoas.





Pilar: Gestão do Desempenho

PRÁTICA: PERFORMANCE

Tomando como pressupostos que a melhoria da performance organizacional é determinada pelo desempenho das pessoas e que um ambiente que promove continuamente o desenvolvimento dos processos e das suas equipes, levando-as a regularmente experimentar sucesso em termos de efetividade e qualidade das suas entregas, também favorece a satisfação, a motivação e o engajamento dos seus agentes, faz todo sentido priorizar a adoção de mecanismos eficazes para avaliar e manejar este componente: a performance dos colaboradores.

É importante convencionarmos, para efeito deste manual, que a capacidade de vir a realizar algo (uma condição importante de ser estimada, mas que ainda não oferece evidências), à qual chamamos de potencial é diferente da performance, o resultado das ações concretas (algo explícito, mensurável e comparável), decorrentes de comportamentos (operações que têm origem num conjunto complexo de aptidões, tanto inatas, quanto desenvolvidas através do aprendizado).

Quais seriam as principais diretrizes para gerir a performance dos colaboradores?

1. Desdobrar os objetivos estratégicos em objetivos de departamentos/equipes, e esses, em objetivos de posições/cargos/perfis;
2. Alinhar as expectativas corporativas ao longo deste desdobramento, até o nível das posições/cargos/perfis em forma de metas;
3. Estruturar um processo sistemático e periódico para que sejam formalizadas as avaliações;
4. Interpretar os resultados individuais e grupais;
5. Propor ações diversas de melhoria da performance.

Em pesquisa realizada pela Falconi no ano passado verificou-se que o fator mais relevante (46%) de turnover involuntário entre os respondentes foi o Desempenho (vide e-book Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023).



Avaliar a performance é essencial para aprimorar a efetividade organizacional e o engajamento dos colaboradores. Priorizar a definição clara de metas alinhadas à estratégia, estruturar avaliações sistemáticas, interpretar os resultados e agir para implementar melhorias, são diretrizes fundamentais. Afinal, o desempenho é uma causa importante de turnover involuntário

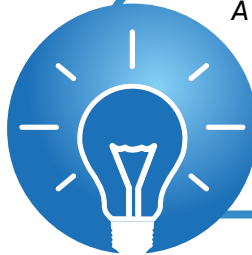


Pilar: Gestão do Desempenho

PRÁTICA: AVALIAÇÕES

Compreendido que a performance dos colaboradores é, portanto, parte do ciclo do desempenho, podemos concordar em que a sua avaliação se dá através das medidas de discrepância entre as expectativas (aquilo que foi estimado, acordado e esperado) e as entregas (isso que, até um determinado instante, foi realizado e percebido), com a finalidade de identificar as lacunas, as suas causas, as oportunidades e os mecanismos para resolvê-los, intervindo tanto nos processos quanto nas atuações, por meio do suprimento de competências das pessoas e das equipes.

Em pesquisa realizada pela Falconi no ano passado, 55% das empresas respondentes declararam que possuem processos (mesmo que precisem de melhoria) para avaliar os colaboradores (vide e-book Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023).



A avaliação genuína é resultado de um esforço colaborativo em direção ao ápice do potencial individual, guiando o crescimento profissional com precisão ao atingimento da sua plenitude.





Pilar: Gestão do Desempenho

PRÁTICA: INDICADORES KPI/OKR

Os indicadores de resultados são medidas que interpretam as métricas que ajudam a avaliar o desempenho de determinada área, grupo ou pessoa, durante um determinado período, e são ferramentas de grande valia para as empresas, pois contribuem para formação de uma visão mais ampla e de cunho mais estratégico de toda a estrutura empenhada para o sucesso do negócio.

A seguir, **indicadores típicos** adotados pelas empresas:

- **Indicadores de Desempenho:** Medem a eficiência e a eficácia dos processos e das atividades dentro da organização. Alguns exemplos (na área de Recursos Humanos): a taxa de conversão dos processos seletivos (relação entre candidatos oferecidos e efetivas contratações); a duração média de preenchimento de uma vaga; o custo médio do processo de aquisição de talento; a taxa de retenção dos funcionários.
- **Key Performance Indicators - KPIs:** Indicadores-Chave de Performance são métricas específicas e quantificáveis que ajudam a monitorar o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Os valores dos KPIs – tanto absolutos quanto percentuais – expressam as medidas dos resultados das ações, fundamentando racionalmente respostas que visam a melhoria dos processos.
- **Objectives and Key Results - OKRs:** O confronto de Objetivos e Resultados-Chave é uma metodologia que combina objetivos claros e mensuráveis com medidas de resultados que permitem acompanhar os progressos. OKRs ajudam a alinhar as metas da equipe com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo um foco claro e a orientação para os resultados.

Para definir bons objetivos e resultados-chave, o primeiro passo é compreender as prioridades do negócio e o papel que a equipe de recursos Humanos pode exercer para contribuir com que sejam alcançadas.

Apoiando-se na metodologia SMART (acrônimo em inglês, atribuindo aos objetivos a qualidade de serem ‘inteligentes’ ou ‘espertos’), é possível **definir objetivos** que sejam simultaneamente:

- E(S)pecíficos (para que todos possam entender);
- (M)ensuráveis (para que possam ser acompanhados e avaliados);
- (A)tingíveis (para que consigam ser realizados);



- (R)elevantes (para que o time se mantenha engajado); e
- (T)emporais (para que o senso de urgência seja criado e mantido).

Alguns **benefícios para a Gestão** ao se adotar Indicadores de Resultado:

- **Melhoria da Visibilidade:** Proporciona uma percepção mais clara acerca do desempenho da empresa, facilitando a identificação de áreas e/ou processos que careçam de atenção e ajustes;
- **Acompanhamento de Metas:** Ajuda a monitorar o progresso em relação às metas estabelecidas e a garantir que, no conjunto, os objetivos estratégicos sejam alcançados;
- **Decisões Informadas:** Permite publicar dados concretos e objetivos que embasem decisões operacionais, táticas e estratégicas;
- **Otimização de Processos:** Favorece a identificação de riscos e de oportunidades para melhorar a eficiência e reduzir custos, promovendo uma gestão mais efetiva;
- **Engajamento e Motivação:** Estimula as equipes a visualizarem como o seu trabalho contribui para os objetivos gerais da empresa, fomentando o aumento do engajamento e da motivação.

Alguns pontos de atenção ao implementar Indicadores de Resultados:

- **Definição das Metas:** Estabeleça objetivos claros e mensuráveis para orientar a escolha dos indicadores.
- **Seleção de Indicadores:** Escolha KPIs e OKRs que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e que forneçam insights valiosos.
- **Monitoramento Contínuo:** Acompanhe os indicadores com a regularidade necessária à avaliação do desempenho visando promover os ajustes das estratégias em tempo oportuno;
- **Análise e Ação:** Priorize a utilização dos dados coletados para fundamentar as decisões e implementar as melhorias.

Organizações cuja gestão é apoiada em indicadores de resultados tendem a melhorar seu desempenho, alcançar suas metas e incrementar significativamente a sua vantagem competitiva.



Principais indicadores comumente avaliados pela área de Recursos Humanos:

- **Absenteísmo (vem de abster-se ou não estar presente ou afastar-se):** utilizado para medir a soma de horas de ausência pelos motivos de falta, atraso ou saída antecipada durante o período de trabalho.
- **Turnover (literalmente, “virada”, significando “rotatividade”):** ajuda a empresa a determinar o volume da evasão de profissionais, o número de colaboradores que o negócio perde ou dispensa em determinado período. Quando apropriadamente correlacionado com os seus reais motivadores, o acompanhamento do turnover pode ajudar a reduzir índices indesejados e a fazer a gestão do clima organizacional.
- **Custos da Rotatividade:** ao incluir todas as despesas de pagamento ligadas às rescisões contratuais, incluindo as multas e os tributos, é possível estimar os gastos com a reposição do profissional desligado (investimentos com recrutamento, seleção, efetivação da contratação, treinamentos etc.).
- **Índice de Retenção de Talentos:** mede o quanto as iniciativas voltadas à gestão das pessoas conseguem manter os profissionais indispensáveis na empresa, possibilitando o desenvolvimento de ações de melhoria do ambiente de trabalho, da atratividade dos benefícios oferecidos etc.
- **Índice de Satisfação dos Colaboradores:** um dos indicadores de avaliação do clima organizacional, refletindo os impactos da rotina e da cultura da empresa, bem como aspectos relacionados às lideranças, ao cotidiano, ao engajamento das equipes de trabalho e outros fatores.

Para que não sejam confundidos entre si: ambos – KPIs e OKRs – são usados para definição de metas e mensuração de desempenho, são complementares uns aos outros, porém diferem em foco e escopo. KPIs monitoram o progresso de uma empresa, grupo ou pessoa em relação a referenciais definidos, em geral um processo contínuo, de cima para baixo, revisado trimestralmente ou anualmente. OKRs, por outro lado, têm propósito mais amplo, estabelecendo periodicamente metas ambiciosas, conforme e quando se mostrarem necessárias, misturando abordagens de cima para baixo e de baixo para cima, de impulsionamento do desempenho e os principais resultados necessários para alcançá-las.





PILAR: Desenvolvimento dos Talentos



Desenvolver talentos requer identificar, desbloquear e explorar o potencial dos colaboradores, ainda pouco exercitado ou mesmo oculto, trazendo para as lideranças os desafios persistentes da inspiração e do alinhamento entre demandas e potencialidades. Requer dos colaboradores, entretanto, que ajam com o indispensável protagonismo.

Estudando os resultados de programas impactantes de desenvolvimento de talentos, percebemos que as suas iniciativas começaram bem antes de prover cursos para as pessoas consumirem através desta ou daquela plataforma. Partiram do entendimento corporativo de que é possível, sustentável e engenhoso gerar valor para o negócio por meio da propagação de uma mentalidade de aprendizagem contínua, capaz de visualizar as competências coletivas que, num determinado instante, já se reconheça como deficientes; as que estiverem em processo de obsolescência; e as que provavelmente serão necessárias em um determinado horizonte, a fim de assegurar a sobrevivência, o crescimento ou a perenização do negócio, conforme seja a estratégia em andamento, incluindo as decisões de alocação ótima dos seus recursos (verticalização, subcontratação, externalização, etc).

Compreendendo dinamicamente os gaps coletivos de competência dentro do horizonte de planejamento da força de trabalho, a sua solução requer (pelo menos): a retenção dos colaboradores mais talentosos e de melhores estilos de aprendizagem; a capacitação individualizada alinhada à estratégia; e a atração de novos indivíduos talentosos.





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos

PRÁTICA: PROGRAMAS DE ESTÁGIO / TRAINEE

Do ponto de vista conjuntural, praticamente todo mundo já compreendeu que os estagiários não são mais (ou não deveriam ser) apenas aqueles muitos estudantes que, aceitando fazer, por um custo muito baixo, o trabalho extra, enfadonho ou pesado, ingressam numa experiência de cunho mandatário (do ponto de vista acadêmico) e/ou de seleção darwiniana (do ponto de vista laboral), da qual também participam uma instituição que simula o ensino, uma entidade que simula a intermediação e um profissional congênere da empresa concedente, que simula a supervisão.

Uma boa parte do mercado ainda não aprendeu que os trainees não são mais (ou não deveriam ser) apenas aqueles poucos expoentes que, ultrapassado o desafio da graduação, são atraídos pelas gigantes dos setores bancário, industrial, varejista ou logístico, enquanto os outros setores e as outras empresas contratam os outros candidatos menos atraentes, na qualidade de analistas, assistentes ou auxiliares, até que suplementem suficientemente saberes que deveriam ter amalhado durante o período discente e possam, enfim, ser emancipados ao reconhecimento do exercício profissional.

A elaboração de bons programas de estágio e trainee possibilita a atração e o desenvolvimento de jovens talentos que, obtendo êxito na experiência do ajuste cultural enquanto aperfeiçoam suas competências técnicas e comportamentais, se tornem elegíveis à continuação de uma história de muito sucesso na empresa.

Especialmente as empresas menores, com suas estruturas organizacionais mais planas, podem explorar a oportunidade de superar seus competidores de maior porte, proporcionando aos participantes dos programas, flexibilidades, trilhas de desenvolvimento e expectativas de encareiramento que favoreçam o estabelecimento de fortes relações de confiança e fidelidade.

O Brasil que, recuperado do efeito redutor da pandemia, viu novamente crescer o volume de estagiários, provavelmente supera a marca de 1 milhão, dos quais, apenas cerca de 5% participam de programas das empresas ligadas ao ramo da construção, e em torno da metade acabará sendo contratada. Há bastante potencial, portanto, a ser explorado.

Quanto aos Programas de Estágio, o que muitas empresas têm feito?

- Envolver os gestores no painel de contratação (incrementando, com isso, a apropriação das decisões).
- Envolver os gestores no sentido de divulgarem suas áreas, serem patrocinadores do programa e fomentadores do job rotation;



- Dispor da orientação e suporte das áreas de RH e Jurídica a fim de assegurar a qualidade das ações de supervisão e o cumprimento normativo das relações de estágio;
- O Programa estabelece metas para a Empresa quanto ao sucesso ou aproveitamento dos estagiários, (parâmetros, processos e indicadores) Plano de Estágio de maneira que a Experiência do Estagiário reflita os valores e as práticas da Experiência do Colaborador;
- Os processos do Programa abrangem todo o ciclo de vida do estágio, definindo critérios para os processos seletivos, as concessões, feedbacks informais, avaliações periódicas, interações com as entidades intermediadoras e com as instituições de ensino, trilhas de desenvolvimento, inserções nas ações de endomarketing, encerramentos dos termos de estágio, recomendações para eventuais futuros aproveitamentos e efetivações.

Quanto aos **Programas de Trainee**, o que seriam as diretrizes gerais?

- Ainda que o pessoal de RH seja encarregado de captar os candidatos, é um fator crítico de sucesso a ativa participação dos gestores desde a definição dos perfis e das etapas finais de escolha;
- Considerar que o perfil do trainee deve dar ênfase a competências e habilidades mais gerais a fim de assegurar maior flexibilidade ao programa quanto ao desenvolvimento e ao aproveitamento dos talentos, tendo inclusive o pipeline de liderança em vista;
- Estabelecer um orçamento para o programa de trainee que não se confunda com o programa de estágio e abranja um ciclo mais longo, posto que deve enfatizar ainda mais a imagem institucional da empresa;
- Estabelecer metas de sucesso de curto e longo prazos para o programa e monitorá-lo como uma iniciativa de alto valor para o cumprimento da estratégia da empresa.



Programas de estágio e trainee expandiram-se para além do ensino, transformando-se em estratégias para nutrir talentos. Com foco na inclusão, empresas devem criar espaços de crescimento, promovendo carreiras impactantes, enquanto a liderança ativa, orientação clara e metas precisas impulsionam o sucesso, facilitando transições proveitosas para todos



Pilar: Desenvolvimento dos Talentos

PRÁTICA: PLANOS INDIVIDUAIS DE DESENVOLVIMENTO

Iniciativas de desenvolvimento dos colaboradores tendem a tornar-se tão mais efetivas quanto mais:

- claras e concretizáveis forem as suas aspirações de carreira no longo e no curto prazo;
- as aspirações forem conhecidas e apoiadas por seus gestores;
- os objetivos individuais forem aderentes aos objetivos corporativos dentro de um mesmo horizonte temporal;
- as disposições forem recíprocas e os esforços forem compartilhados, objetivando a realização das aspirações e dos objetivos comuns.

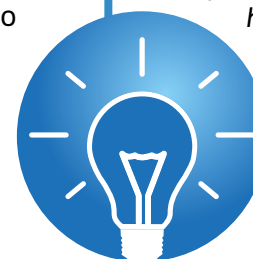
O plano individual é um roteiro para o desenvolvimento que requer a declaração das áreas de melhoria, das competências a serem suplementadas, das metas individuais tangíveis e das etapas/prazos específicos para que os gaps sejam resolvidos, a partir da avaliação cíclica da performance e do detalhamento dos pontos fortes/fracos, bem como dos aspectos ambientais que podem favorecer/dificultar o atingimento das metas, de maneira que os colaboradores sejam estimulados a assumir o protagonismo do seu próprio desenvolvimento e os gestores possam acompanhá-los com regularidade, orientando e apoiando-os nesta trajetória, cientes de que, agindo assim, motivação, confiança, lealdade e produtividade tendem a ser maximizados e, por consequência, a retenção dos melhores talentos.

Muitas empresas buscam combinar o conhecimento teórico com a experiência prática, enquanto dão mais autonomia à participação, adotando o modelo de aprendizagem 70:20:10, de maneira que:

- 70% resulte do enfrentamento dos desafios na própria experiência de trabalho;
- 20% decorra do aprendizado com colegas e discussões casuais que despertam insights úteis;
- 10% tenha origem nos cursos, seminários, palestras e outros meios formais.

Trata-se uma abordagem interessante e razoavelmente fácil de implementar que, contudo, torna mais subjetiva a medida da sua eficácia..

Planos de Desenvolvimento Individual são fundamentais para auxiliar o aperfeiçoamento pessoal e profissional dos trabalhadores, direcionando esforços e propondo ações capazes de suprir lacunas porventura existentes, aprimorando, assim, habilidades e comportamentos esperados para determinada posição.





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos

PRÁTICA: GESTÃO DO PIPELINE DE LIDERANÇA

De tanto – e cada vez mais – se experimentar um mundo pós-grande guerra, instável, acelerado e borbulhado de emergências muitas vezes indecifráveis, conceituou-se, na virada do milênio, interpretá-lo como Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (VUCA). Após terem sido surpreendidas pela pandemia do coronavírus, sociedades e organizações do mundo inteiro se reconheceram num cenário Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível (BANI). Em tal contexto, as empresas vêm buscando reagir, implementando frequentes mudanças e profundas transformações, e, não raramente, amargando custosos insucessos, cujas causas fundamentais estão inequivocamente relacionadas com os fatores humanos. Isso é grave, mas, o quanto este processo é manejável ou reversível?

“Inspirar, cuidar, construir, empoderar, liderar e colaborar são as 6 alavancas que, por meio da priorização do colaborador, promovem transformações bem-sucedidas nas empresas. Juntas, elas levam a 3 condições necessárias para atingir o sucesso: objetivos alinhados, clareza de papéis e crenças compartilhadas; gestão eficaz das jornadas emocionais; e habilidade para transformar com agilidade a visão em realidade” afirma um recente estudo realizado pela EY em parceria com a Oxford Saïd Business School, em 23 países, incluindo o Brasil, no período dos últimos 5 anos.

Podemos acreditar que há maior probabilidade de manejar ou reverter os desafios contextuais para as empresas determinadas a adotarem práticas de liderança que mesclam as alavancas que favorecem as transformações bem-sucedidas.

Há um maciço entendimento de que a liderança é uma alavanca ainda mais essencial na construção civil do que em outras atividades, por conduzir processos projetizados, envolvendo um grande número de tarefas bem distintas e inter-relacionadas, dispendiosos, tecnicamente exigentes, de sincronismo complexo com outros projetos, e as equipes, além de grandes e muito diversificadas, requerem arranjos de alocação que definem cadeias de valor (de subempreitadas sucessivas, p.ex) difíceis de serem orquestradas, o que resulta em implicações adversas para o ambiente socioeconômico.

Considerando que, para além dos esforços institucionais da indústria da construção em prover os meios para amortecer estes e outros efeitos, com vistas a melhorar a sua capacidade e eficácia, as empresas, isoladamente, demonstram um notável diferencial competitivo quando, em vez de tão somente disputar, priorizam o desenvolvimento de seus líderes, o que requer a construção de um banco de liderança, que contém talentos potenciais permanentemente transitando entre estágios, com seus diferentes requisitos. Este modelo baseado nas “Encruzilhadas Críticas de Carreira” (propostas por Walter Mahler e Stephen Drotter) inspirou a chamada teoria do “Pipeline de Liderança” (proposto por Ram



Charam, Stephen Drotter e James Noel), que recorre à metáfora de um cano que se curva até 6 vezes, representando as transições possíveis na carreira, entre o passar “de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros” até o nível de gestor corporativo.

Capitalizar o potencial latente ou inexplorado de liderança é uma tarefa que depende do porte e do desenho organizacional da empresa, mas que, em qualquer caso, deve começar com um diagnóstico para levantamento das necessidades dentro de um determinado horizonte a fim de definir um programa de desenvolvimento de líderes que:

- Estabelecem metas, facilitam o seu atingimento e monitoram o seu progresso;
- Asseguram um ambiente que, através do intenso feedback, seja caracterizado pela comunicação direta, clara e franca;
- Facilitam o acesso às informações essenciais e estimulam o seu intercâmbio;
- Promovem continuamente o autodesenvolvimento e a capacitação dos seus times;
- Alinham os PDI dos líderes com as competências coletivas e metas corporativas.

O programa de desenvolvimento de líderes deve abranger valores, habilidades e conhecimentos que serão intensificados em medidas crescentes, a depender do estágio em que os colaboradores se encontrarem no pipeline:

- Tipos psicológicos | Tipos comportamentais | Tipos de competências;
- Interação humana | Relações interpessoais | Comunicação;
- Estilos de liderança | Liderança situacional | Inspiração | Alto desempenho;
- Motivação no trabalho | Clima organizacional | Contemporaneidades;
- Agrupamentos e organizações | Partes interessadas | Visão sistêmica e de/por processos;
- Poder | Colaboração | Negociação | Conflitos.

Em recente pesquisa realizada pela Falconi, o desenvolvimento de lideranças é apontado por 29% das empresas respondentes como o primeiro dos principais desafios. Declararam, também, que entre os pontos de melhoria quanto a gestão de pessoas, o desenvolvimento de lideranças está terceiro lugar (10%), junto com carreira e remuneração/benefícios. Na avaliação da maturidade dos processos de gente, 42% dos respondentes afirmam ter programa para formação de líderes, ao tempo que 48% trouxeram o desenvolvimento de líderes e capacitação como principais desafios (vide e-book Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023).



*“Um líder de sucesso lidera de 3 maneiras: pelo exemplo, pelo exemplo e pelo exemplo”
(Mary Kay Ash)*





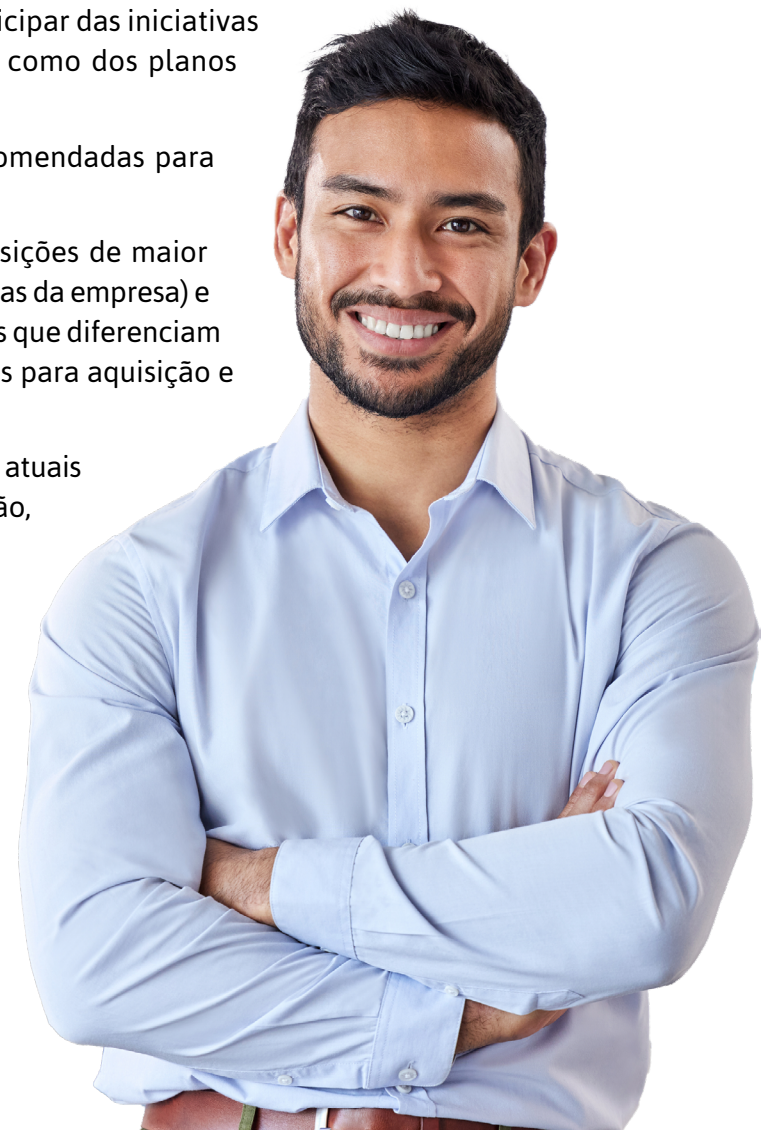
Pilar: Desenvolvimento dos Talentos

PRÁTICA: GESTÃO DO POTENCIAL

A gestão do potencial é a prática de gestão de pessoas que auxilia as organizações a hierarquizar, mensurar e avaliar o progresso das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores com vistas a qualificá-los para desempenhar as funções requeridas pela estrutura organizacional. Esta prática favorece uma melhor compreensão acerca de como as capacidades em desenvolvimento e as aspirações profissionais dos colaboradores os tornam mais ou menos elegíveis a participar das iniciativas de especializações técnicas, de progressões vertical e horizontal, bem como dos planos de sucessão.

Tendo tais resultados em vista, algumas ações encadeadas são recomendadas para integrarem a rotina empresarial:

- **Identificação das posições-chave da organização:** Reconhecer as posições de maior contribuição (para o cumprimento do propósito e o atingimento das metas da empresa) e singularidade (considerando os requisitos de experiências e habilidades que diferenciam e aumentam a competitividade da empresa, bem como as dificuldades para aquisição e reposição de profissionais com tais competências);
- **Identificação dos talentos existentes:** Mapear sistematicamente entre os atuais colaboradores, aqueles que evidenciam maior potencial de contribuição, aprendizagem e crescimento;
- **Avaliação do desempenho:** Realizar regularmente as avaliações (escalas gráficas, 90°, 180°, 360°, 9-box etc, conforme o nível de maturidade da organização) que revelem as habilidades e competências de cada colaborador frente aos objetivos declarados dentro de um horizonte mais próximo, e favoreçam eventuais correções de rota;



- **Avaliação da potencialidade:** Utilizar ferramentas que proporcionem maior autoconhecimento por meio da avaliação da personalidade e das aptidões, considerando as expectativas acerca do futuro projetado pela empresa em um horizonte mais amplo e alinhando-as às pretensões individuais;
- **Desenvolvimento dos talentos:** Estimular e favorecer o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, com base em seus desempenhos e potencialidades, ferramentado por:
 - Planos de Desenvolvimento Individual: Elaborar e conduzir PDI orientados pelos objetivos da empresa e pelas aspirações do colaborador;
 - Programas de Capacitação: Oferecer treinamentos para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais por meio de Universidades Corporativas, parcerias com Instituições de Ensino etc;
 - Mentorias: Desenvolver programas de mentoria para que os colaboradores sejam consistentemente influenciados por líderes experientes, facilitando o compartilhamento e a disseminação dos saberes, das experiências, habilidades, especializações e informações, bem como o fortalecimento da cultura organizacional.
- **Monitoramento e Ajustes:** Acompanhar e revisar as ações de gestão do potencial, cujo sucesso deve ser sinalizado pelos indicadores de satisfação e retenção.



Muito embora seja impróprio tentar estabelecer um padrão para empresas que, ainda que atuem em um mesmo setor, certamente estão em diferentes estágios de maturidade, é possível considerar um elenco desejável de potencialidades a serem percebidas e valorizadas, como as habilidades para enxergar e compreender sistemicamente o todo e não apenas as partes; para extrapolar o curto prazo e antever oportunidades e consequências ameaçadoras num horizonte mais amplo; a capacidade para influenciar pessoas e gerenciar conflitos, expressando elevado comprometimento com os objetivos da organização; as capacidades de abstração, análise, resolução de problemas e gerenciamento de situações complexas; e as atitudes que buscam antecipar adversidades, superar desafios, convertê-los em oportunidades de buscar novas soluções.





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos

PRÁTICA: UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Universidade Corporativa é um conjunto de ferramentas, metodologias e ações que têm como finalidade desenvolver os conhecimentos técnicos, comportamentais e as habilidades dos colaboradores.

O objetivo é fornecer todos os recursos necessários para que os colaboradores melhorem a qualificação para a realização de suas atividades e prepará-los para as demandas das atividades, através de treinamentos e conteúdos especializados.

Esta prática tem sido cada vez mais comum entre as empresas que criam seus próprios programas para treinar e otimizar as capacitações de seus colaboradores. Nesse sentido, a universidade corporativa contribui e oferece um programa completo de aprendizagem contínua e evolução profissional.

Os treinamentos e cursos ministrados estão ligados com os interesses, estratégias e atividades das empresas que aderem a implantação desta prática. Dessa forma, os conteúdos, aulas e materiais disponibilizados promovem a formação dos profissionais, conforme as funções exercidas.

Não há um formato específico para a implementação de uma universidade corporativa, por isso as empresas diversificam suas metodologias, o mais comum, os cursos são reunidos e ministrados por meio de uma plataforma de ensino à distância ou presencialmente, oferecendo oportunidades de crescimento aos colaboradores.

Implantação da Universidade Corporativa

Identificar o contexto em que a empresa se encontra e traçar suas metas de mercado é fundamental na hora de estruturar a universidade corporativa. De acordo com o número de colaboradores na empresa e do orçamento definido, os objetivos e proporções podem sofrer variações.

Os gestores devem avaliar as necessidades de treinamento de suas equipes, identificando os conteúdos técnicos e comportamentais que podem ser trabalhados e outros aspectos importantes para uma aprendizagem mais segmentada de acordo com a atividade que cada colaborador necessita para o desempenho da sua função.

Ao serem definidas as metas e recursos que serão investidos no projeto, um planejamento estratégico deve ser estruturado e pode ser elaborado pelos próprios profissionais da área de recursos humanos ou por uma empresa especializada no assunto. Importante que neste planejamento sejam levantadas, os cursos e treinamentos que serão



oferecidos, como será a estrutura da universidade corporativa, quais serão as trilhas de aprendizado, se os treinamentos serão ministrados de forma online, presencial ou de ambas as formas e se os conteúdos serão elaborados internamente ou por alguma empresa parceira especializada no tema a ser ministrado.

A escolha de uma plataforma para ministrar os cursos online, compartilhar conteúdos e realizar a gestão da universidade corporativa é um ponto importante para o sucesso do projeto. Através da plataforma é possível assistir aulas (videoaulas) online disponíveis a qualquer hora e de qualquer lugar, materiais complementares e testes para mensurar o aprendizado e tirar certificações após realizar a prova final de cada treinamento.

A etapa mais importante de todo o processo é o conteúdo a ser ministrado, o conhecimento deve ser relevante e de qualidade. Alguns assuntos podem ser ensinados por integrantes das equipes da empresa, baseado na experiência profissional e técnicas do cotidiano os habilite para ensinar os processos aos colaboradores da equipe. Assuntos específicos e muito técnicos, podem exigir colaboração externa, o uso de uma nova tecnologia, a aplicação de uma metodologia inovadora, entre outras necessidades.

As avaliações são necessárias para validar os conhecimentos ministrados, através aplicação de testes e provas ao final dos cursos e treinamentos para testar aprendizado adquirido. Tais avaliações também mensura o índice de produtividade e retorno em relação aos investimentos na universidade corporativa.



PARA COMEÇAR, 4 PASSOS: Primeiro: identificar as reais necessidades dentro de um horizonte de tempo definido; Segundo: averiguar se o conhecimento a ser adquirido já existe internamente, ou se será necessário buscá-lo fora da empresa; Terceiro: avaliar, escolher e contratar uma plataforma; Quarto: engajar os colaboradores (e seus líderes) no uso da plataforma.





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos

PRÁTICA: RETENÇÃO DOS TALENTOS

Uma composição harmônica de estratégias e práticas de gestão de pessoas que fomenta um ambiente de trabalho saudável, oferece feedbacks significativos e frequentes, reconhece os esforços, avalia adequadamente os desempenhos, valoriza o desenvolvimento profissional e remunera o trabalho de maneira competitiva, tende a resultar na retenção dos melhores talentos, retroalimentando a reputação da empresa como uma empregadora desejável e aumentando as chances de atrair e captar outros bons talentos.

Algumas práticas recomendadas visando minimizar a perda da expertise de profissionais qualificados, mantendo-os engajados e comprometidos com o sucesso da empresa:

- **Fortalecer as estratégias de recrutamento e seleção:** Estabelecer um processo em que consiga avaliar o alinhamento dos candidatos com os valores da empresa. É imprescindível que haja essa conexão, a fim de aumentar o senso de pertencimento e as chances de permanência da pessoa após a contratação;
- **Estimular uma comunicação clara e objetiva:** O diálogo dentro da empresa facilita o acesso às informações cruciais para o desenvolvimento do trabalho. Desentendimentos, falsa sensação de pertencimento e desconfortos são gerados a partir das falhas nos diálogos. Outra prática relevante para uma comunicação saudável é estimular um ambiente favorável para que as pessoas possam expressar suas opiniões e se sintam confortáveis a dar e receber feedbacks. É importante, porém, garantir que essa autonomia esteja dentro dos valores da empresa.
- **Valorizar o colaborador:** Comemorar as realizações dos colaboradores é fundamental. Criar momentos para valorizar os colaboradores. Atribuir responsabilidades e demonstrar que a empresa confia e se sente segura com o colaborador. Tudo isso reforça o engajamento, fazendo com que o colaborador se envolva com os ideais e propósitos da empresa.



- **Aumentar a Competitividade dos Benefícios:** Oferecer pacotes de benefícios tão ou mais atrativos do que o mercado.
- **Melhorar os Planos de Carreira:** Estruturar planos de carreira claros e acessíveis, com oportunidades reais de crescimento dentro da empresa.
- **Fortalecer a Cultura Organizacional:** Promover uma cultura positiva, que valorize o bem-estar e o reconhecimento dos colaboradores.



As gerações que têm acessado mais recentemente o mundo do trabalho tendem a valorizar muitos aspectos relacionados à saúde mental, incluindo a liberdade para definir sua própria rotina em busca de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Dias de trabalho remoto são encarados como diferenciais atrativos, bem como os micro turnos (com jornadas de até seis horas).



PILAR: Valorização, Reconhecimento e Recompensas



Enquanto as Recompensas são as consequências mais tangíveis (p.ex. compensações financeiras na forma dos salários e de seus acréscimos) do sucesso do desempenho individual ou coletivo, o Reconhecimento é uma expressão diante do mérito que há na excelência na realização do trabalho e/ou nos comportamentos relacionados com a sua execução, ao passo em que a Valorização da pessoa colaboradora não está vinculada a um resultado perseguido ou a um desempenho esperado, mas à importância efetivamente demonstrada e percebida daquele que, no exercício do papel de agente concretizador da missão, passa a ser considerado como o capital humano da empresa à qual pertence. A busca por valorizar, reconhecer e recompensar adequadamente as pessoas que compõem o capital humano da empresa, requer a adoção de práticas de gestão que incluem mas não se limitam a:

- Remuneração Estratégica;
- Pesquisa Salarial;
- Pacotes de Benefícios, Vantagens e Facilidades Flexíveis; e
- Programa de Reconhecimento Profissional.





PILAR: Desligamento

O encerramento da jornada do Colaborador é uma etapa tão mais desafiadora quanto menor for a coincidência entre as percepções das partes acerca do momento mais adequado para que isso aconteça. A dificuldade torna-se naturalmente maior, tanto para o gestor quanto para a área de Recursos Humanos, quando a iniciativa parte da empresa. Além de ter que lidar com o problema específico que culminou com tal decisão, é necessário estimar e enfrentar os riscos das repercussões legais, bem como manejar os impactos para os que permanecem e testemunham o desenrolar do processo; além de outros cuidados. O Pilar do Desligamento oferece recomendações para duas de suas práticas mais relevantes: o Offboarding e o Outplacement.





Pilar: Desligamento

PRÁTICA: OFFBOARDING

O termo 'OffBoarding' foi cunhado em oposição ao 'OnBoarding' ("integração", como muitos preferem traduzir), a fim de designar mais abrangentemente o que deve acontecer quando um Colaborador está sendo desligado, chamando à atenção a enorme importância do encerramento deste ciclo da experiência do Colaborador na empresa. A prática busca ultrapassar a abordagem meramente legal, enfatizando os aspectos éticos e maximizando a atmosfera de respeito e sensibilidade quanto aos impactos para a vida da pessoa desligada, razão pela qual muito comumente se tem chamado de "demissão humanizada". Há, até quem venha adotando o criativo termo "Desembarque" (em oposição ao 'OnBoarding' que, mais literalmente, também pode ser traduzido como "Embarque").

Ao longo do processo, todo o esforço é empreendido para que o desligamento seja conduzido de modo que, além das providências burocráticas e do cumprimento das exigências legais, os requisitos essenciais de consideração e gentileza recíprocas sejam assegurados, independentemente de quem tomou a iniciativa que culminou com a interrupção da relação entre a empresa e o Colaborador. Tendo sido iniciado pelo Colaborador, a empresa deve buscar compreender – até (ou, principalmente) 'nas entrelinhas' – o que efetivamente o levou a pedir o desligamento. Em sentido contrário, nos casos em que a empresa está demitindo, deve ser priorizada uma comunicação que preze por clareza, consistência e objetividade quanto às motivações do desligamento, atentando ao inevitável encadeamento da informação que se propaga a partir do desligado, passa pela equipe à qual pertencia e alcança toda a sua rede de relacionamentos (que pode se estender para fora da organização, a depender da sua função). A busca pela efetividade desta comunicação é enormemente facilitada quando o departamento de Recursos Humanos capacita previamente os gestores que se encarregarão do comunicado do desligamento e oferece suporte vigilante às oportunidades de prover o necessário conforto e de dar tratamento adequado aos dados relevantes que podem emergir ao longo do processo.

Alguns alvos a se alcançar durante o processo de OffBoarding:

- **Preservação da imagem da empresa:** O tratamento respeitoso e bem gerenciado durante o OffBoarding enseja obter um impacto significativamente positivo na reputação da empresa. Um ex-colaborador que experimenta um desligamento correto e conduzido com toda dignidade está mais propenso a continuar apreciando bem e recomendando a empresa dentro do seu universo de relacionamentos, reverberando a boa reputação da organização;
- **Melhoria da experiência do Colaborador:** O processo de desligamento bem conduzido carrega o potencial de positivar a experiência do colaborador, tanto para quem sai da empresa, quanto para quem fica. Afinal, todos os envolvidos





acabam percebendo em alguma medida o cuidado dos agentes de gestão das pessoas com os colegas que estão passando para uma etapa (sempre delicada) de transição profissional. Um profissional que mantém a percepção de ter sido considerado e respeitado ao longo de toda a trajetória, desde as entrevistas de seleção até a de demissão muito provavelmente guardará uma boa recordação da empresa onde trabalhou. E para os colegas que ficam, há a tendência de reforço da confiabilidade e do engajamento, bem como da percepção de que há solidez nos princípios declarados pela empresa quanto ao valor das pessoas para a organização;

- **Gestão emocional dos colaboradores que permanecem:** É esperado e perfeitamente compreensível que os colegas se sintam tocados quando da saída de um membro da equipe. Além disso, é natural que as pessoas também desejem saber quem substituirá o colega que saiu, até para identificar se terão oportunidade de ocupar aquela posição, ou se a empresa preferirá supri-la trazendo alguém de fora. Portanto, é de muita importância que os esclarecimentos sejam oferecidos,



prezando pela eficácia da comunicação, a fim de que a margem de dúvidas seja reduzida, bem como as chances de que alguém acabe se sentindo impedido de progredir na carreira. Dar o devido suporte ao time que fica é prioritário para que o processo decorra da forma mais saudável possível para todos os envolvidos;

- **Transmissão do conhecimento tácito:** Ainda que haja a prática consistente da documentação e da formalização de processos na empresa, o desligamento de um colaborador não raramente revela a existência de focos relevantes de conhecimento adquirido ao longo do tempo por meio de experiências, observações e interações pessoais, que urgem ser identificados e compartilhados durante o tempo da transição com a equipe remanescente a fim de evitar falhas, imprecisões, ambiguidades, descontinuidades e outros efeitos nocivos à organização.

A seguir, etapas usuais de um processo de OffBoarding bem conduzido:

- **Planejar o desligamento com a máxima antecedência possível:** isto requer acompanhar os indicadores do profissional, sem pressa, porém, sem delongas: quando a relação já oferecer sinais pouco salutares recorrentes e já não se crê na capacidade de promover o retorno esperado à 'normalidade', o planejamento de desligamento deve ser iniciado, preservados, contudo, os aspectos sensíveis – os que oferecem riscos ao processo, ressaltando a indispensável confidencialidade;
- **Comunicar a decisão durante uma reunião individual:** havendo decisão, agendar uma reunião para notificar ao profissional que a empresa entende que deve prescindir da sua colaboração e definir o limite temporal para que a decisão tome efeito. O processo deve ser conduzido desde o início em estrito cumprimento da legislação brasileira, prezando pela transparência e pelo respeito entre as partes. Neste sentido, muitas empresas têm buscado notificar o desligamento entre a segunda e a quarta-feira, preferindo já o turno da manhã, e evitando a proximidade com datas comemorativas;
- **Proporcionar um ambiente seguro para o Colaborador se expressar:** após a notificação de que será desligado, o profissional deve ser posto em condição de se sentir seguro e estimulado a opinar e dar sua versão sobre a situação;
- **Explicar os motivos que levaram à decisão:** a conversa precisa deixar totalmente claro quais são os motivos que desencadearam a decisão, para que o colaborador possa refletir sobre a situação, equilibrando seus aspectos emocionais e racionais, e até subsidiar uma atitude que previna comportamentos inadequados ou indesejáveis em suas experiências profissionais futuras;
- **Transparecer empatia e oferecer suporte emocional:** todo o processo deve ser conduzido numa atmosfera genuinamente empática, favorecendo ao desligado informações e tempo suficientes à assimilação da situação;



- **Prover orientação sobre os procedimentos de desligamento, incluindo os benefícios:** o profissional que está sendo desligado deverá ser provido com os detalhes tanto de natureza ritual (transferências de responsabilidades, devolução de ativos, revogação de acessos, etc) quanto financeira assim como dos eventuais benefícios aos quais ainda terá direito de usufruir durante o período subsequente;
- **Disponibilizar documentação necessária e explicar os próximos passos:** toda a documentação de suporte ao processo deverá ser disponibilizada e esclarecida quanto ao desencadeamento do processo, almejando o máximo de segurança jurídica para ambas as partes – a empresa e o ex-colaborador;
- **Realizado o desligamento, buscar preservar a relação com o ex-colaborador:** sempre que cabível, a equipe de recursos humanos deverá fornecer referências positivas (e sinceras) acerca do ex-colaborador, tendo em vista apoiá-lo na busca de uma nova posição no mercado;

A adoção de outras práticas, como: despedidas, homenagem (menção honrosa), outplacement (processo de recolocação profissional), transporte para o desligado deslocar-se após o desfecho, extensão do(s) plano(s) de saúde, manual de desligamento (ou “Cartilha do Desembarque”) que inclua modelo(s) de currículo e carta de apresentação, dicas para publicação de status nas redes sociais e/ou para as entrevistas, relação de sites de vagas, etc, dependerá da cultura e dos valores da organização.



Reconhecido que o OffBoarding é uma fonte relevante de informações que ajudam a identificar oportunidades de melhorias diversas e de subsidiar decisões estratégicas que fomentem o incremento de valor à experiência do colaborador, muitas empresas têm incentivado a participação de uma pesquisa de satisfação com o processo de OffBoarding, cujo preenchimento é obviamente facultativo, porém limitado a um prazo suficientemente oportuno, entre 7 e 10 dias.





Pilar: Desligamento

PRÁTICA: OUTPLACEMENT

Nas décadas mais recentes, e provavelmente mais intensamente após a pandemia, vem crescendo o número de empresas que têm adotado as práticas de outplacement a fim de conduzir as demissões de maneira mais humanizada e mais eficaz quanto aos efeitos em termos de sustentação da imagem das suas marcas.

O Outplacement – ou ‘recolocação’, como muitos preferem traduzir – é um conjunto essencial de ações de suporte oferecido aos Colaboradores que foram demitidos, ajudando-os a se preparar para novas oportunidades em suas carreiras. O foco é facilitar ativamente a sua reinserção no mercado de trabalho, favorecendo que encontrem, o quanto antes, novos caminhos para a sua trajetória profissional.

Não se trata, entretanto, de uma diretriz aplicável a todos os cargos, e sim àqueles de maior impacto para o negócio. Durante o processo, que usualmente é conduzido por empresa ou profissional independente com especialização nesta prática, busca-se conciliar as potencialidades e os objetivos do profissional frente às oportunidades e desafios do mercado onde pretende disputar uma colocação, oferecendo um ambiente de suporte múltiplo.



A seguir, **recurso típicos** de um processo de Outplacement:

- Auxílio na criação de um **currículo** que destaque suas habilidades e experiências;
- Ajuda para identificar **conexões úteis** na busca de novas oportunidades, fortalecendo sua rede de contatos;
- Aplicação de Testes para identificar **habilidades a serem desenvolvidas**;
- Identificação de oportunidades de participação em **palestras e workshops** a fim de se manterem atualizados acerca do mercado, bem como aprimorar seus conhecimentos;
- **Apoio emocional** por profissionais da psicologia e **estímulo motivacional** visando facilitar o enfrentamento do processo de transição;
- **Planejamento da carreira**, considerando novas áreas de atuação, ou até mesmo a possibilidade de iniciar um negócio próprio;
- **Identificação de empresas** que melhor se alinhem ao perfil profissional do ex-colaborador.



O outplacement é uma prática muito relevante para empresas que desejam conduzir demissões de forma mais humana e com menores riscos associados. Traz o potencial de suavizar a transição para os Colaboradores desligados, demonstrando zelo e respeito. Ao implementar essa prática, as empresas não apenas protegem a sua reputação, como também fortalecem o engajamento da equipe que permanece.





GLOSSÁRIO

ABSENTEÍSMO	Expressa a prática de se abster: um indicador utilizado para medir a soma das ausências por faltas, atrasos ou saídas antecipadas dos colaboradores durante o período de trabalho que podem refletir problemas mais profundos, como insatisfação no trabalho, problemas de saúde ou baixo engajamento. (Vide PRESENCIALISMO)
BANI	Expressão criada por Jamais Cascio para resumir o que percebia do mundo naqueles anos (2018-2020), especialmente no pós-pandemia. É uma abreviação para 'Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible' — "frágil, ansioso, não linear e incompreensível" (tradução livre).
BSC	Ferramenta de gestão estratégica que auxilia na tradução dos objetivos estratégicos em um conjunto de indicadores de desempenho. A sigla origina-se do termo 'Balanced Scorecard'.
BURN-OUT	De acordo com o Ministério da Saúde: "Síndrome do Esgotamento Profissional; um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico".
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações: norma de classificação numerativa e descritiva de atividades econômicas e profissionais determinada pela Comissão Nacional de Classificação para fins estatísticos, administrativos e de gestão de recursos humanos.
ENDOMARKETING	Significa "marketing interno"; conjunto de estratégias e ações de marketing institucional voltadas para o público interno (colaboradores, revendedores, acionistas etc).
eNPS	Métrica para avaliar a satisfação e a lealdade dos colaboradores, estimando a probabilidade de recomendarem a empresa como um bom lugar para trabalhar. É uma maneira simples, porém eficaz, de avaliar o engajamento geral dos funcionários e identificar potenciais áreas de melhoria na organização. Origina-se do termo 'Employee Net Promoter Score'.
ESG	Conjunto de critérios que avaliam o desempenho de uma empresa em relação à sustentabilidade e impacto ético de uma empresa, relevantes nas decisões de investimento e estratégia corporativa, pois investidores e demais partes interessadas estão cada vez mais atentos ao desempenho não financeiro das empresas. Origina-se do termo 'Environmental, Social, and Governance'.
EVP	Trata-se da Proposta de Valor para o Colaborador: uma declaração que descreve os benefícios e recompensas que um funcionário recebe ao fazer parte de uma organização. Representa a promessa que a empresa faz aos seus colaboradores em troca de seu trabalho e dedicação. Uma EVP bem desenvolvida é essencial para atrair, reter e [motivar] talentos dentro da empresa. A sigla origina-se do termo 'Employee Value Proposition'.
FEEDBACK	Como verbo, pode ser traduzida como "retroalimentar". Como substantivo, algumas vezes expressa apenas o sentido de "comentário"; noutras, quer representar elogios ou críticas em resposta a algo que foi feito. No contexto, refere-se mais abrangentemente ao processo de observar e compreender comportamentos, e transmitir e alinhar percepções. Não raramente, substituído por "retorno", "re(tro) alimentação", "reação", "parecer", "opinião" etc.
FIT CULTURAL	Ou "Adequação Cultural", refere-se ao grau em que os valores, a personalidade e o estilo de trabalho de uma pessoa (candidato ou colaborador) se alinham com a cultura de uma organização. É sobre quão bem alguém "se encaixa" no ambiente existente e indica o quanto é provável que prospere (ou não) naquele local de trabalho específico.
GAP	Do inglês, significa 'lacuna', comumente referindo-se à diferença entre as habilidades, conhecimentos e habilidades que uma pessoa possui e aqueles necessários para desempenhar um trabalho ou tarefa com eficácia, a fim de atingir as metas organizacionais.
INSIGHT	Visão, percepção, discernimento, entendimento; um 'estalo' ou 'relampejo'. É o que se diz acerca da compreensão clara, profunda e muitas vezes repentina de algo, especialmente de um problema ou situação complexa. Pode ser uma revelação ou uma constatação que proporciona uma nova perspectiva ou forma de pensar sobre algo. Os insights geralmente são obtidos por meio da capacidade intuitiva, de observação ou de análise.

JOB ROTATION	Rodízio (ou Rotação) do Trabalho (ou das Tarefas) é um método para ampliar a perspectiva do colaborador (ou do estagiário) acerca do negócio, levando-o a exercer diferentes atividades em diversos setores e processos da empresa, o que acelera o desenvolvimento de habilidades e competências.
ONBOARDING	Vem do inglês 'onboard', que significa 'a bordo'. Sendo uma expressão daquele idioma, não há uma tradução equivalente aceitável no português. Do conceito de "embarque", se entende o processo segundo o qual os novos "tripulantes" (colaboradores) estão sendo recebidos e inseridos na "embarcação" (a empresa que o contratou), de cujos rituais passa a participar.
PEOPLE ANALYTICS	Do inglês, 'Análise de Pessoas: abordagem que se baseia na coleta, análise e interpretação de dados sobre os colaboradores para obter insights que fundamentem decisões que almejam melhorar a performance das pessoas, das equipes e os resultados dos negócios.
PERFORMANCE	Do inglês, 'desempenho' ou 'atuação' dos colaboradores: a forma como cumprem os deveres da sua função, concluem as tarefas exigidas e se comportam no local de trabalho. Gerenciar a performance é um processo estratégico e contínuo que busca aprimorar o desempenho dos colaboradores e das equipes, alinhando-o aos objetivos organizacionais.
PIPELINE	Literalmente, "canalização", "encanamento" ou "linha de tubos", fazendo referência a processos unidirecionais, sequenciais, encadeados ou realizados em fases ou etapas. Quando há seleção, refinamento ou perda, também pode ser chamado de "funil". Este modelo torna o processo facilmente planejável, padronizável, visualizável, controlável e aperfeiçoável. No contexto da liderança, traz expressivas vantagens tanto para os líderes que estão sendo desenvolvidos quanto para os gestores do processo de desenvolvimento.
PRESENCIALISMO	Comportamento pouco perceptível e de difícil medição que ocorre quando os colaboradores estão fisicamente presentes, mas mentalmente ausentes, seja por motivos de saúde fisiológica (p.ex. quando vêm trabalhar fadigados ou mesmo doentes) ou de saúde mental (impulsionados pela cultura organizacional ou por pressões internas departamentais exageradas), fazendo-os permanecer no ambiente de trabalho durante sua jornada, porém sem real produtividade. (Vide ABSENTEÍSMO)
SMART	Metodologia segundo a qual todo objetivo deve ser: Específico (para que todos possam entender); Mensurável (para que possam ser acompanhados e avaliados); Atingível (para que possam ser realizados); Relevante (para que o time se mantenha engajado); e Temporal (para que haja senso de urgência). É uma abreviação para 'Specific, Measurable', 'Achievable', 'Relevant' and 'Time-bound'.
SWOT	Ferramenta de planejamento estratégico que ajuda a identificar e avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de um negócio, utilizada para obter uma compreensão abrangente da posição atual e do potencial futuro de uma empresa. Com base na análise desses aspectos, pode-se desenvolver estratégias eficazes para capitalizar seus pontos fortes, mitigar suas fraquezas, aproveitar oportunidades e lidar com ameaças, ajudando os gestores a tomar decisões bem informadas e melhorar suas chances de sucesso. É uma abreviação para 'Strengths', 'Weaknesses', 'Opportunities', and 'Threats'.
TRAINEE	Significa "aquele que está sendo treinado". É conceitualmente impróprio entender como "aprendiz" ou "estagiário" porque estas são palavras reservadas a figuras para as quais há norma específica no nosso ordenamento jurídico. Por definição, o Trainee é graduado há não mais do que 2 anos e é esperado que haja condições específicas de piso salarial e carga horária nos instrumentos de convenção coletiva da sua respectiva categoria.
TURNOVER	Taxa de rotatividade de pessoal: indicador que ajuda as empresas a determinarem o volume da evasão de profissionais (quantidade de colaboradores que o negócio perde em um determinado período).
VUCA	Expressão surgida na década de 1990, para se referir à percepção de mundo à época (pós-guerra fria). É uma abreviação para 'Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity' – "volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade" (tradução livre).



REFERÊNCIAS ÚTEIS

- » 10 melhores dicas para conquistar uma parceria de sucesso. Procenge. Disponível em <<https://procenge.com.br/blog/melhores-dicas-para-conquistar-uma-parceria-de-sucesso/>>. Acesso em: 22/11/2024
- » 4 maneiras de fazer um programa de reconhecimento profissional. Vittude, 2021. Disponível em <<https://www.vittude.com/blog/como-fazer-programa-de-reconhecimento-profissional/>> Acesso em: 21/11/202
- » 4 modelos de remuneração estratégica conheça as vantagens. Achive More, 2021. Disponível em <<https://www.achievemore.com.br/4-modelos-de-remuneracao-estrategica-conheca-as-vantagens/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » 7 vantagens dos benefícios flexíveis e como implantar na sua empresa. Great Place To Work®, 2021. Disponível em <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/beneficios-flexiveis/#:~:text=Os%20benef%C3%ADcios%20flex%C3%ADveis%20trazem%20mais,participa%C3%A7%C3%A3o%20das%20pessoas%20nas%20decis%C3%B5es>>- . Acesso em: 21/11/2024
- » 8 ações para criar um programa de reconhecimento profissional eficaz. Orienteme, 2022. Disponível em <<https://orienteme.com.br/blog/programa-de-reconhecimento/>> Acesso em: 21/11/2024
- » 8 melhores práticas para o planejamento da força de trabalho. Prophix, 2024. Disponível em <<https://br.prophix.com/blog/8-best-practices-for-workforce-planning/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Afinal, o que é Outplacement e Replacement?. IBRA Outplacement, 2022. Disponível em <<https://ibrabr.com.br/post/afinal-o-que-e-outplacement-e-replacement/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » ANDRADE, Amanda. Desdobramento de metas: 2 abordagens e como aplicar para um contexto de inovação. MindSight, 2022. Disponível em <<https://mindsight.com.br/desdobramento-de-metas/>>. Acesso em 10/11/2024
- » ANDRADE, Amanda. Offboarding: o que é, etapas e como fazer. MindSight, 2023. Disponível em <<https://mindsight.com.br/offboarding-o-que-e/>> Acesso em: 21/11/2024
- » ANDRADE, Bianca. Entenda a importância do plano de carreira nas empresas. Sociis RH, 2024. Disponível em <<https://sociisrh.com.br/plano-de-carreira-nas-empresas/>>. Acesso em: 10/11/2024.
- » As diferenças entre Outplacement e Replacement. Authent, 2020. Disponível em <<https://authent.com.br/as-diferencas-entre-outplacement-e-replacement/>> Acesso em: 10/11/2024
- » Benefícios flexíveis: o que são, exemplos e vantagens. TOTVS, 2024. Disponível em <<https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/beneficios-flexiveis/>> Acesso em: 21/11/2024
- » Benefícios flexíveis: quais os tipos e as vantagens eles trazem para empresas!. Pontotel, 2024. Disponível em <<https://www.pontotel.com.br/beneficios-flexiveis/>>. Acesso em: 21/11/2024

- » BRASIL, Lisa. Offboarding: o que é e como fazer? [Guia completo 2024]. Job Convo Blog, 2024. Disponível em <<https://www.jobconvo.com/blog/offboarding/#:~:text=Tendo%20em%20vista%20que%2C%20%C3%A9,semelhantes%20em%20seu%20pr%C3%B3ximo%20emprego>> Acesso em: 21/11/2024
- » BUENO, WC. Jornalismo científico no Brasil: os desafios de uma trajetória. In PORTO, CM., org. Difusão e cultura científica: alguns recortes [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. pp. 113–125. ISBN 978–85–2320–912–4. Available from SciELO Books .
- » CERQUEIRA, Izabel. Saiba o que é gestão de benefícios, as vantagens de implementar e como fazer uma gestão estratégica de benefícios. Sólides Blog, 2024. Disponível em <<https://blog.solides.com.br/gestao-de-beneficios/>>. Acesso em: 21/11/2024
- » Clima organizacional: o que é, tipos, como melhorar e exemplos. Gupy, 2024. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/clima-organizacional>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Como montar uma descrição de cargo precisa e consistente? Veja! <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/descricao-de-cargo/>>
- » CORDEIRO, Marília. Clima organizacional: o que é, exemplo de pesquisa pronta em PDF e mais. Feedz Blog, 2024. Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/clima-organizacional/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » DAL COL, Wilma. Contratação de refugiados e o impacto social dentro e fora das empresas. ManPowerGroup, 2022. Disponível em <https://blog.manpowergroup.com.br/contratacao-de-refugiados-e-o-impacto-social-dentro-e-fora-das-empresas?utm_term=&utm_campaign=%5BLM%5D+Experis+-+Performance+Max&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=8930624277&hsa_cam=21369855541&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAxKy5BhBbEiwAYiW--yaHGU4e_LBOYPcTGHJDgQXYkHQRw-7_frMYE3vfU9PwJMGc-iysAhoCTnEQAvD_BwE> Acesso em: 22/11/2024
- » Descrição de cargo: orientações e dicas importantes <<https://joinrh.com.br/blog/descricao-de-cargos-orientacao-dicas/>>
- » Descrição de cargos e funções: dicas e exemplos [+ Modelo grátis] <<https://factorialhr.com.br/blog/descricao-de-cargos-exemplos/>>
- » Descrição de Cargos: o que é, como fazer e dicas práticas <<https://www.senior.com.br/blog/descricao-de-cargos>>
- » DIAS, Eduarda. Benefícios obrigatórios por lei: quais são e por que oferecer?. GOGOOD, 2023. Disponível em <<https://gogood.com.br/blog/beneficios-obrigatorios/>>. Acesso em: 21/11/2024
- » DIAS, Elisângela. Mapeamento de competências: saiba o que é, e aprenda como fazer. Toda Carreira, 2024. Disponível em <<https://www.todacarreira.com/mapeamento-competencias/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » DIAS, Mariana. Turnover: o que é, tipos e como reduzir a rotatividade. Gupy Blog, 2024. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/turnover>> Acesso em: 22/11/2024
- » Diversidade e inclusão nas empresas: porque isso é importante!. Sebrae, 2023. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/diversidade-e-inclusao-nas-empresas-porque-isso-e-importante,8c8a4bf7a2b56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 10/11/2024



- » Equipe Editorial da Psico-smart. Parcerias entre empresas e instituições de ensino para fomentar a inovação na formação profissional. Vorecol, 2024. Disponível em <<https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-parcerias-entre-empresas-e-instituicoes-de-ensino-para-fomentar-a-inovacao-na-formacao-profissional-147320>> Acesso em: 22/11/2024
- » ESTIMA, Beatriz. Remuneração Estratégica: veja como implementar esse modelo. Mereio, 2024. Disponível em <<https://mereio.com/blog/remuneracao-estrategica/#:~:text=A%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20%C3%A9%20um,esfor%C3%A7o%20e%20desempenho%20nos%20projetos>>. Acesso em: 10/11/2024
- » FREIRE, Hugo. Outplacement e replacement: saiba qual é a diferença. ETalent, 2017. Disponível em <<https://etalent.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao/outplacement-e-replacement/>> Acesso em: 10/11/2024
- » FURBINO, Isabella. O que é política de benefícios e como elaborar na empresa?. Sólides Blog, 2022. Disponível em <<https://tangerino.com.br/blog/politica-de-beneficios/#:~:text=colaboradores%20da%20empresa,-,A%20pol%C3%ADtica%20de%20benef%C3%ADcios%20%C3%A9%20uma%20das%20principais%20estrat%C3%A9gias%20para,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20aos%20seus%20concorrentes>>. Acesso em: 21/11/2024
- » FURBINO, Isabella. Offboarding: o Que É e Qual Sua Importância para as Empresas?. Sólides Blog, 2024. Disponível em <<https://blog.solides.com.br/o-que-e-offboarding/>> Acesso em: 21/11/2024
- » FURBINO, Isabella. Tipos de Remuneração: Tudo Que Você Precisa Saber!. Sólides Blog, 2019. Disponível em <<https://tangerino.com.br/blog/tipos-de-remuneracao/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » FURTADO, Marcelo. Como fazer uma pesquisa salarial: aprenda etapa por etapa. Convenia, 2023. Disponível em <<https://blog.convenia.com.br/pesquisa-salarial/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Gestão com Indicadores de Resultado: Otimize o Desempenho da Sua Empresa. GetRH, 2024. Disponível em <<https://www.getrh.com.br/gestao-com-indicadores-kpi-okr>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Guia Salarial 2025. Robert Walters, 2024. Disponível em <<https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/guia-salarial>>. Acesso em: 10/11/2024
- » HALF, Robert. Pesquisa salarial: entenda como fazer e qual a importância. Robert Half, 2024. Disponível em <<https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/pesquisas/pesquisa-salarial-entenda-como-fazer-e-qual-importancia-rc>>. Acesso em: 10/11/2024
- » HALL, Bryce; LAMARRE, Eric; LEVIN, Rob; LORENZ, Johannes-Tobias e SIMON, Pamela. Reprogramadas e disparadas: as empresas líderes no uso de tecnologias digitais e de IA estão deixando as demais para trás. McKinsey & Company, 2024. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/reprogramadas-e-disparadas-as-empresas-lideres-no-uso-de-tecnologias-digitais-e-de-ia-estao-deixando-as-demais-para-tras/pt>> Acesso em: 22/11/2024
- » Indicadores de RH: aprenda como definir os melhores para o seu negócio!. Pontotel, 2024. Disponível em <<https://www.pontotel.com.br/indicadores-de-rh/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » JUNGER DA SILVA, Gustavo; CAVALCANTI, Leonardo; LEMOS SILVA, Sarah; DE OLIVEIRA, Antônio Tadeu Ribeiro. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério da Justiça e Segurança Pública/ Departamento das Migrações. Brasília, DF: OBMigra, 2024. Refúgio em Números e Publicações <<https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/seus-direitos/>>



[refugio/refugio-em-numeros-e-publicacoes/anexos/EXECUTIVO_24__v_13.06.pdf](#)>

- » KUNSCH, Margarida Maria Krohloing. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Ed. ver., atual. e ampl. São Paulo: summus, 2003
- » LINKE, Izabela. Benefícios para funcionários: veja as vantagens de oferecer e as 13 melhores opções. Caju, 2022. Disponível em <<https://blog.caju.com.br/beneficios/melhores-beneficios-para-funcionarios/>>. Acesso em: 21/11/2024
- » LINKE, Izabela. Como montar o melhor pacote de benefícios para sua empresa. Caju, 2023. Disponível em <<https://blog.caju.com.br/beneficios/pacote-de-beneficios/#:~:text=O%20pacote%20de%20benef%C3%ADcios%20funciona,treinamento%20e%20desenvolvimento%2C%20entre%20outros>>. Acesso em: 21/11/2024
- » Lista dos benefícios empresariais mais “queridinhos” dos funcionários. Infojobs, 2022. Disponível em <<https://blog.infojobs.com.br/empresas/beneficios-empresariais/>>. Acesso em: 21/11/2024
- » Mapeamento de competências: entenda como fazer. Gupy, 2024. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/mapeamento-de-competencias>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Mapeamento de competências: o que é e como fazer em 5 passos. FRST, 2024. Disponível em <<https://blog.frstfalconi.com/mapeamento-de-competencias/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Mapeamento e Descrição de Cargos: o que é e como fazer?. Talento Consultoria, 2024. Disponível em <<https://talentosconsultoria.com.br/blog/mapeamento-descricao-de-cargos/>> Acesso em: 10/11/2024
- » MELO, Thiago. O que é replacement e como pode te ajudar?. Sim Carreira, 2024 Disponível em <<https://simcarreira.com.br/blog/o-que-e-replacement/>>. Acesso 10/11/2024
- » MISAILIDIS, Fernanda. Offboarding: como fazer um desligamento mais acolhedor. Etalent, 2022. Disponível em <<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/offboarding/>> Acesso em: 21/11/2024
- » NAVAS, Renato. Engajamento no trabalho: entenda o conceito e importância para seu negócio. Gupy Blog, 2024. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/engajamento-no-trabalho-conceito#:~:text=O%20Engajamento%20no%20trabalho%20%C3%A9,o%20bem%20Destar%20da%20equipe>> Acesso em: 22/11/2024
- » O que é planejamento da força de trabalho?. SAP, 2024. Disponível em <<https://www.sap.com/brazil/products/hcm/what-is-workforce-planning.html#:~:text=Defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20planejamento%20da%20for%C3%A7a,de%20compliance%20e%20muito%20mais>>. Acesso em: 10/11/2024.
- » O que significa uma remuneração estratégica?. Catho, 2023. Disponível em <<https://paraempresas.catho.com.br/o-que-significa-uma-remuneracao-estrategica/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » O que você precisa saber sobre Plano de Carreira e sua importância para as empresas - QuarkRH: Software de Gestão de Pessoas para empresas <<https://quarkrh.com.br/blog/o-que-voce-precisa-saber-plano-de-carreira>>
- » Offboarding: entenda o que é e como fazer corretamente. MetaDados RH 360º, 2024. Disponível em <<https://www.metadados.com.br/blog/offboarding#:~:text=Ao%20contr%C3%A1rio%20do%20onboarding%20E2%80%94que,a%20finaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20processos%20burocr%C3%A1ticos>> Acesso em: 21/11/2024



- » Offboarding: o que é e como fazer? [Guia completo 2025] <<https://jobconvo.com/blog/OffBoarding/#:~:text=Tendo%20em%20vista%20que%2C%20%C3%A9,semelhantes%20em%20seu%20pr%C3%B3ximo%20emprego>>
- » Offboarding: o que é, importância e passo a passo. Vagas for business, 2024. Disponível em <<https://blog-forbusiness.vagas.com.br/offboarding-de-funcionarios/>> Acesso em: 21/11/2024
- » OLIVEIRA, Gefferson Fernando Souza. Remuneração Estratégica: o que é e como aplicar. ImpulseUp, 2024. Disponível em <<https://blog.impulseup.com/remuneracao-estrategica-o-que-e-e-como-aplicar/>> Acesso em: 10/11/2024
- » OLIVEIRA, Larissa. Alinhamento de expectativas: chave para comunicação eficaz no trabalho. Gupy Blog, 2023. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/alinhamento-expectativas>> Acesso em: 22/11/2024
- » Outplacement para Empresas. Talent Replacement. Disponível em <<https://talentreplacement.com.br/outplacement-para-empresas/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Panorama ESG 2024 <<https://www.amcham.com.br/noticias/71-das-empresas-brasileiras-adotam-praticas-esg-aponta-pesquisa-da-amcham-brasil>>
- » Parcerias entre empresas e instituições de ensino para fomentar a inovação na formação profissional. <<https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-parcerias-entre-empresas-e-instituicoes-de-ensino-para-fomentar-a-inovacao-na-formacao-profissional-147320>>
- » PEDRA, Bruna. Offboarding: o que é e quais são as melhores práticas. PinPeople Blog, 2023. Disponível em <<https://pinpeople.com.br/blog/o-que-e-offboarding#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20Offboarding?&text=Offboarding%20%C3%A9%20tudo%20que%20envolve,de%20ambas%20as%20partes%20envolvidas>> Acesso em: 21/11/2024
- » PEIXOTO, Ana Claudia. Clima Organizacional: o que é, pilares e como melhorar. RH Portal, 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Pesquisa Salarial Brasil 2024. Robert Walters, 2024. Disponível em <https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/indexed/2024-Guia_Salarial-Robert_Half-2024-v2.pdf>. Acesso em: 10/11/2024
- » Pesquisa salarial. QuestionPro, 2024. Disponível em <<https://www.questionpro.com/pt-br/pesquisa-salarial.html#:~:text=Uma%20pesquisa%20salarial%20ajuda%20a,alguns%20exemplos%20para%20aplic%C3%A1-lo.&text=Crie%20pesquisa%20agora-,O%20que%20%C3%A9%20uma%20pesquisa%20salarial%3F,empregados%2C%20incluindo%20sal%C3%A1rios%20e%20benef%C3%ADcios>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Plano De Benefícios: Como Elaborar Um Para Sua Empresa!. NutriCash, 2022. Disponível em <<https://www.nutricash.com.br/gestao-beneficios/plano/#:~:text=O%20objetivo%20principal%20de%20um,uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20atraente%20para%20trabalhar>>. Acesso em: 21/11/2024
- » Por que é importante oferecer um bom plano de benefícios?. Pontotel, 2024. Disponível em <<https://www.pontotel.com.br/plano-de-beneficios/#:~:text=Boa%20leitura!-,O%20que%20%C3%A9%20um%20plano%20de%20>>



[benef%C3%ADcios%3F,benef%C3%ADcios%20obrigat%C3%B3rios%20para%20os%20trabalhadores](#)>. Acesso em: 21/11/2024

- » Programa de reconhecimento: o que é e como implementá-lo. [Culture.Rocks](#), 2023. Disponível em <<https://www.culture.rocks/blog/programa-de-reconhecimento#:~:text=O%20programa%20de%20reconhecimento%20se,%E2%80%94%20devem%20%E2%80%94%20ser%20considerados>>. Acesso em: 21/11/2023
- » Programas de Reconhecimento. IdealDisc. Disponível em <<https://www.idealdisc.com.br/programas-de-reconhecimento/>> Acesso em: 21/11/2024
- » Qual a diferença de outplacement e Replacement?. Trilha Carreiras, 2024. Disponível em <<https://www.trilhacarreiras.com.br/qual-a-diferenca-de-outplacement-e-replacement>> Acesso em: 10/11/2024
- » Qual a diferença entre Outplacement e Replacement. Connection in Blog, 2023. Disponível em <<https://connectionhr.com.br/tag/qual-a-diferenca-entre-outplacement-e-replacement/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Qual a diferença entre vantagens e benefícios?. Portal Insights. Disponível em <https://www.portalinsights.com.br/perguntas-frequentes/qual-a-diferenca-entre-vantagens-e-beneficios#google_vignette> Acesso em: 21/11/2024
- » RABELLO, Guilherme. Conheça as vantagens de usar e 4 modelos de remuneração estratégica. Siteware, 2024. Disponível em <<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/modelos-de-remuneracao-estrategica/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » RABELLO, Guilherme. Desdobramento de metas: o que é e quais ferramentas usar?. Siteware, 2024. Disponível em <<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/desdobramento-de-metas/>>. Acesso em 10/11/2024.
- » Reconhecimento profissional: entenda como ele pode melhorar o desempenho no trabalho e dicas de como realizar!. PontoTel, 2024. Disponível em <<https://www.pontotel.com.br/reconhecimento-profissional/#:~:text=O%20reconhecimento%20profissional%20%C3%A9%20a,principais%20medidas%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20profissional>> Acesso em: 21/11/2024
- » Remuneração estratégica: o que é, quais são as vantagens e como implementar!. Pontel, 2024. Disponível em <<https://www.pontotel.com.br/remuneracao-estrategica/>>. Acesso em: 10/11/2024.
- » Remuneração estratégica: vale a pena adotar esse modelo na empresa?. Metadados RH 360, 2024. Disponível em <<https://www.metadados.com.br/blog/remuneracao-estrategica-vale-a-pena-adotar-esse-modelo-na-empresa#:~:text=de%20Jul%202022-,A%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20%C3%A9%20um%20esquema%20de%20pagamento%20na%20empresa,lucros%20ou%20de%20outras%20formas>>. Acesso em: 10/11/2024
- » ROHR, Rebeca. Desdobramento da estratégia: como vencer o abismo entre a estratégia e a operação. Mereio, 2024. Disponível em <<https://mereio.com/blog/desdobramento-da-estrategia/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » ROHR, Rebeca. Desdobramento de metas: o que é e como fazer?. Mereio, 2024. Disponível em <<https://mereio.com/blog/desdobramento-de-metas/>>. Acesso em: 10/11/2024



- » ROHR, Rebeca. Pesquisa de clima organizacional: o que é, importância e como aplicar. Mereio, 2022. Disponível em <<https://mereio.com/blog/pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » ROHR, Rebeca. Reconhecimento: importância e como implementar na sua empresa. Mereio, 2022. Disponível em <[https://mereio.com/blog/reconhecimento/#:~:text=O%20reconhecimento%20%C3%A9%20considerado%20o,mesmo%20agradecimento%20\(demonstrar%20gratid%C3%A3o\)](https://mereio.com/blog/reconhecimento/#:~:text=O%20reconhecimento%20%C3%A9%20considerado%20o,mesmo%20agradecimento%20(demonstrar%20gratid%C3%A3o)>)>. Acesso em: 21/11/2024
- » Saiba como estruturar uma política de diversidade e inclusão!. Gupy, 2024. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/politica-de-diversidade-e-inclusao>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Saiba o que é universidade corporativa e como criar uma na sua empresa. Gupy, 2024. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/universidade-corporativa>>. Acesso em: 10/11/2024
- » Tudo sobre a remuneração estratégica e suas vantagens. Coalize, 2024. Disponível em <<https://www.coalize.com.br/remuneracao-estrategica>>. Acesso em: 10/11/2024
- » VASCONCELOS, Sanny. Saiba o que são benefícios corporativos, quais os principais tipos e as vantagens para a sua empresa. Sólides Blog, 2024. Disponível em <<https://blog.solides.com.br/beneficios-corporativos/#:~:text=Os%20benef%C3%ADcios%20corporativos%20tamb%C3%A9m%20ajudam,%2C%20tanto%20interna%2C%20quanto%20externamente>>. Acesso em: 21/11/2024
- » VASCONCELOS, Sanny. Como estruturar um Programa de Reconhecimento de Colaboradores. Sólides Blog, 2024. Disponível em <<https://blog.solides.com.br/programa-de-reconhecimento/>>. Acesso em: 21/11/2024
- » VAZZOLER, Eric. Comunicação Organizacional – O Que é, Tipos, Importância e como Melhorar a da sua Empresa. Prodig Endomarketing, 2024. Disponível em <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 10/11/2024
- » ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de salários. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990. O Que é Pesquisa Salarial e Como Fazer na sua Empresa?. Talentos, 2024. Disponível em <<https://talentosconsultoria.com.br/blog/o-que-e-pesquisa-salarial/>>. Acesso em: 10/11/2024







SINDUS
CON SP

CTQ

Comitê
de Tecnologia
e Qualidade

