

TRANSFORMA

ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ESSENCIAIS
PARA A GESTÃO DE PESSOAS

ÍNDICE

O cenário das agências e resultados da VANPRO	>>>	03
01. Desenho da equipe necessária/organograma e distribuição de responsabilidades	>>>	04
02. Processo seletivo	>>>	07
03. Atração e retenção de talentos	>>>	14
04. Política de remuneração	>>>	19
05. Motivação	>>>	24
06. Os papéis do trabalho presencial e remoto	>>>	30
07. Avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento individual	>>>	33
08. Recomendações para a prática do feedback	>>>	40
09. Como fazer essas práticas se tornarem realidade	>>>	44
Referências para aprofundamento	>>>	46

O CENÁRIO DAS AGÊNCIAS

E RESULTADOS DA VANPRO

A sondagem **VANPRO (Visão do Ambiente de Negócios das Agências de Propaganda)**, conduzida pelo **Ecossistema SINAPRO/FENAPRO**, mapeou as práticas de gestão adotadas pelas agências de publicidade no Brasil. Com base nos resultados obtidos, foi possível identificar as tendências predominantes e as áreas que ainda precisam de maior atenção. Esses apontamentos servem como alicerce para este paper, que apresenta alternativas de ferramentas e práticas essenciais para o aprimoramento das agências de propaganda.

Sobre as práticas de gestão, as agências apontaram maior adesão a práticas mais consolidadas e tradicionais, priorizando aquelas que se referem à empresa, como: o planejamento estratégico (62%); planejamento orçamentário (61%); e acompanhamento de indicadores/KPI (24%).

As que tratam da Gestão de Recursos Humanos permaneceram num segundo grau de prioridade, com: feedback gerencial (44%); avaliação de desempenho (31%); e programa de remuneração variável (26%).

Iniciativas estruturadas de desenvolvimento, sendo uma sequência ou não das práticas de feedback e avaliação, mantiveram-se no terceiro lugar, com: programas de desenvolvimento gerencial e de liderança (23%); planos de desenvolvimento individual (20%); e programas de mentoria interna (14%).

Práticas mais ousadas como: a gestão ágil (18%); OKRs (15%); e avaliações 360° (9%) aparecem em penúltimo lugar neste levantamento. O último lugar foi o das práticas relacionadas à inovação, como: design sprint (6%); colegiados de inovação (4%); e hackathons (1%).

No que se refere à prática do planejamento estratégico, 92% das agências elaboraram seu planejamento estratégico (mas 48% ainda não definiu metas); e 88% têm um orçamento para o ano (mas 35% das agências apontam que seus orçamentos estão incompletos).

Diante desses resultados e dos esforços anteriores relativos aos Papers Transforma, nossa escolha foi a de tratar ferramentas e práticas relativas à Gestão de Recursos Humanos nesse ciclo.

Esse paper, portanto, traz alternativas de ferramentas e práticas essenciais para qualquer agência. Algumas delas já podem ter sido adotadas por sua agência. Se esse for o caso, faça a leitura da seção correspondente como uma análise crítica para o eventual aperfeiçoamento dessas práticas. Afinal, ter um processo de avaliação de desempenho, por exemplo, não significa que esse processo não possa melhorar para ser mais efetivo com relação aos seus objetivos.

Boa leitura!



A photograph of three business professionals (two men and one woman) in business attire, leaning over a table and examining documents and a tablet. The scene is warmly lit with a yellowish-orange tint. A large, white, outlined number '01' is superimposed over the center of the image.

01

Desenho da equipe

Organograma e distribuição de responsabilidades

Toda a discussão e trabalho sobre Recursos Humanos começa com a definição da equipe necessária. Isso passa pela análise de que entregas a empresa precisa fazer ao mercado e de seus diferenciais. Com esse “planejamento reverso”, vindo do fim (entrega esperada) para o começo (equipe necessária), é possível desenhar uma espécie de “quadro-alvo” de equipe.

Pensando em método para fazer isso, as entregas devem ser associadas às competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e ser agrupadas considerando a viabilidade de encontrar as competências num mesmo profissional, senão cargos impossíveis estariam sendo desenhados.

Então, é um processo iterativo, com idas e vindas:

1. Mapear entregas da empresa;
2. Fazer agrupamento de entregas pensando em cargos;
3. Entender competências necessárias para fazer essas entregas;
4. Avaliar se são cargos factíveis (se não, voltar ao item 2);
5. Finalizar descrição em termos de entregas, responsabilidades e competências.

Conceituando a diferença entre entregas e responsabilidades: (i) entregas são resultados e produtos do trabalho; (ii) responsabilidades são as atividades que precisam ser desenvolvidas e cuidadas para fazer acontecer as entregas.

Já na área de competências: (i) conhecimentos são o know-what, o saber que vem do estudo, a capacidade de compreender fenômenos e a realidade; (ii) habilidades são o know-how, a capacidade prática de saber fazer as coisas acontecerem; (iii) atitudes são comportamentos e formas de fazer e cuidar das coisas.

Assim, 02 documentos-ferramentas podem ser construídas para fazer uma análise de consistência: a distribuição geral pela empresa de entregas e responsabilidades; e a descrição individual de cada cargo.



MODELO DE GESTÃO

DIVISÃO DE RESPONSABILIDADES EMPRESARIAIS

CARGO	ENTREGAS E RESULTADOS (PRODUTOS E RESULTADOS DO TRABALHO)	RESPONSABILIDADES

MODELO DE GESTÃO

JOB DESCRIPTION

CARGO	
RESPONSABILIDADES (DO QUE CUIDA)	
ENTREGAS E RESULTADOS QUE PRECISA DAR (O QUE PRODUZ, QUAL O RESULTADO FINAL DO TRABALHO)	
COMPETÊNCIAS (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES)	CONHECIMENTOS (CONHECER) HABILIDADES (SABER FAZER) ATITUDES (MODO DE PENSAR E SE COMPORTAR)

A blurred office scene. In the background, a man with a beard and closed eyes sits at a desk. In the foreground, a hand holds a document with a photo of a woman. A large white number '02' is overlaid in the center.

02

Processo Seletivo

OS DESAFIOS DA SELEÇÃO DE PESSOAS

Muitas pessoas acreditam que determinar se um indivíduo é um bom candidato a um cargo é uma habilidade especial, produto do instinto. Muitos se consideram especialistas intuitivos no que se refere a decisão sobre pessoas.

Isso acontece, pois adquirimos vários hábitos ruins de forma enraizada, incluindo a tendência a fazermos julgamentos precipitados e a favorecer nossas predisposições psicológicas inconscientes.

Os especialistas não agem com base meramente no instinto. Eles coletam várias informações, mas se concentram apenas em algumas: aquelas que são relevantes. Tendo identificado o que devemos focalizar, precisamos atribuir pesos apropriados a essas diferentes dimensões.

Isso depende dos desafios da função e das atividades que serão desenvolvidas. Por isso, conhecer detalhadamente o negócio é fundamental para a escolha correta das pessoas.

COMO FAZER A SELEÇÃO DE PESSOAS

Ao avaliar candidatos para qualquer cargo, as empresas precisam estabelecer:

- 1. O que cada pessoa realmente cumprirá;**
- 2. Quais habilidades e atributos são de fato necessários.**

As competências diferenciadoras se encontram em áreas "abstratas", mais difíceis de perceber, do que as competências técnicas.

A função do contratante é entender qual foi a atuação da pessoa em um contexto específico e descobrir se esta experiência pode



ser empregada em seu próprio contexto. É necessária uma enorme disciplina para avaliar criteriosamente os candidatos e peneirar impressões e dados tanto positivos quanto negativos para abarcar as verdadeiras qualificações de cada pessoa para um emprego.

Ao buscar um componente para a equipe, é de extrema importância saber exatamente o que estamos procurando, porque o candidato ideal não existe. Haverá a necessidade de optar por uma coisa, em detrimento de outra. E, para fazer isto com sucesso, é essencial entender quais pontos positivos são críticos e indispensáveis e quais pontos negativos são intoleráveis e fatais.

OS CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO

A experiência é importante. Mas a experiência por si só não é suficiente para prever o sucesso. Profissionais malsucedidos também podem ter experiência relevante como uma de suas características mais destacadas. Profissionais são contratados pela experiência e despedidos pela personalidade.

Se formos contratar alguém que não tenha experiência prévia na função, o mais válido indicador de desempenho futuro e aprendizagem é a **habilidade mental geral, que pode ser medida pelos testes de QI**. Mas o QI não é suficiente para prever o sucesso.

Ao mesmo tempo, testes de personalidade devem ser empregados e interpretados com certo ceticismo. É preciso ir muito além deles para fazer escolhas acertadas sobre pessoas. É necessário selecionar pessoas que estejam predispostas aos valores e criar uma cultura que reforce rigorosamente esses valores para expelir naturalmente quem não estiver alinhado com eles. **Empresas ensinam habilidades, mas têm muito mais dificuldades para ensinar atitudes e qualidades do caráter.**

Além disso, o uso inteligente de nossas emoções e a habilidade de administrarmos nossos relacionamentos (**inteligência emocional**), pode estar mais correlacionado ao sucesso pessoal do que o QI. Nos gestores bem-sucedidos, inteligência emocional é mais frequente do que QI. A falta de inteligência emocional está, em grande medida, correlacionada ao fracasso.

Se apenas duas características gerais puderem ser obtidas no recrutamento de um alto executivo, então **a experiência mais a inteligência emocional**, em geral, é a combinação mais eficaz para se alcançar o sucesso. A combinação tradicional de experiência mais QI (com pouca inteligência emocional), tem maior probabilidade de produzir um fracasso que um acerto.

“Experiência por si só não é suficiente.”

“Criar uma cultura que reforce valores.”

“Experiência mais inteligência emocional é a combinação mais eficaz para o sucesso.”

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO PARA ALTA GESTÃO X OPERAÇÃO

Ao contratar pessoas em níveis hierárquicos mais baixos, sempre se deve avaliar o potencial, além do preparo em curto prazo para a função, pois conseguiremos fortalecer a organização em longo prazo.

O que mostra potencial:

- 1. Aspiração a longo prazo: necessidades de conquista, de pertencimento e de poder.**
- 2. Capacidade de aprender com a experiência. É uma pessoa que procura oportunidades de aprendizagem? Assume riscos, busca e utiliza o feedback que recebe? Aprende com os próprios erros? É receptivo a críticas?**
- 3. Competências orientadas para o futuro, por sua forte correlação com alto potencial executivo, como orientação estratégica, capacidade para liderar mudanças e orientação para resultados.**

Para cargos de alto nível, a experiência adquire maior importância, pois não há tempo para aprender quando se ocupa cargos desafiadores e de alta visibilidade.

Ao avaliar esses aspectos, é imprescindível considerar as diferenças geracionais, especialmente no que diz respeito às expectativas. Ao mesmo tempo, em que existem mais pressões por ascensões mais rápidas, tem diminuído o número de profissionais que aspira ocupar cargos gerenciais.

COMO AVALIAR OS CANDIDATOS

As melhores ferramentas de seleção são entrevistas, currículos, confirmação de referências e experiências práticas. O método de avaliação precisa ser aceitável para o candidato e prever o desempenho na função.

O melhor equilíbrio, em geral, é conseguido associando-se **entrevistas eficazes, confirmação de referências e testes práticos.**

A confirmação de referências em geral é usada para **eliminar** candidatos que não devem continuar no processo. A melhor prática para confirmação de referências é programar as perguntas sobre as competências que deseja confirmar.

Aproveite a oportunidade para coletar qualquer outro fato importante que ajude a obter uma avaliação confiável e confirmar ou rejeitar a intenção de contratação. Busque os "pontos fora da curva": experiências inconsistentes com a trajetória profissional; passagens sem indicação de referência ou passagens mais curtas.

Na entrevista, a meta é reunir informações suficientes sobre o candidato para avaliar se ele é capaz de desempenhar seu novo cargo de forma promissora.

Assim, não se deve vender a organização e o cargo antes de ouvir o candidato.

Precisamos aqui:

- 1. Avaliar o desempenho do candidato em diferentes situações;**
- 2. Examinar as competências demonstradas em diferentes circunstâncias;**
- 3. Confirmar a adequação dessas competências àquelas necessárias ao novo cargo;**
- 4. Prever o desempenho com base nessa adequação de competências.**

Portanto, devem ser feitas perguntas comportamentais e situacionais. As perguntas comportamentais visam compreender como o candidato agiu em uma situação real, o que pode mostrar se tem as competências certas para o novo cargo. As perguntas situacionais, são aquelas em que são feitas perguntas sobre ações que o candidato tomaria em situações hipotéticas relacionadas à função.

Por isso, a entrevista estruturada não pode ser feita sem prévia preparação. Devem ser selecionadas as competências que se quer identificar e perguntas coerentes com situações do dia a dia da empresa com as quais se pretende avaliar cada competência. As perguntas devem focalizar os comportamentos, para que se possa compreender qual era exatamente a função do candidato e quais foram as consequências de suas ações.

Um erro é que a maioria dos entrevistadores deixa normalmente o candidato narrar sua história. Deve-se buscar fatos e comportamentos, não opiniões e generalidades, do tipo "quais são suas forças e fraquezas?".

Por fim, **testes práticos** devem ser estruturados para avaliar como o candidato se sai em atividades que serão importantes e frequentes no seu dia a dia. Por isso, devem ser individualizados por cada função. Aqui se consegue avaliar melhor como ele coloca sua experiência e conhecimentos na prática a favor dos resultados.

Por exemplo, um redator poderia ter como teste o desenvolvimento de narrativas e textos publicitários para um caso específico, que pode acontecer seguindo um briefing ou uma conversa. Nessas atividades, é importante deixar os profissionais livres para usar as ferramentas disponíveis na empresa, inclusive de Inteligência Artificial (IA). O único requisito controlado deveria ser o tempo. A avaliação da qualidade no tempo já é o próprio critério de seleção.

Testes de perfil comportamental (como o perfil DISC) também podem ser utilizados para a avaliação da compatibilidade dos profissionais com as funções. Entretanto, é fundamental entender que esses recursos não produzem certezas, mas indicações. E, também, refletem uma avaliação feita pela própria pessoa que é afetada por sua autoimagem desejada.

Por isso, essas ferramentas sempre devem ser acompanhadas de outros recursos que confirmem essa busca pelos traços desejados, tais como as entrevistas e períodos de experiência.

ATENÇÃO

Mesmo com muitos cuidados, o processo de seleção é uma das atividades com maior índice de erros e imprecisão.

Para aumentar as chances de sucesso, 2 providências imediatas ao processo seletivo também devem ser tomadas: (1) a observação e feedback no **período de experiência**, que é fundamental para confirmar aspectos positivos e negativos dos candidatos; e (2) a **adequada integração** do profissional na equipe e na empresa, obtendo as informações e recursos necessários para o trabalho, conhecendo pessoas-chave para o seu dia a dia do trabalho e tendo contato com a história, objetivos e cultura da empresa.



SOBRE DEMISSÕES

Tão importante quanto contratar pessoas certas é dispensar as pessoas cujo desempenho não é satisfatório. Tendemos a adiar quando nos confrontamos com esse tipo de decisão. A tendência é enfatizar em demasia os riscos da mudança.

É muito difícil mudar pessoas que nós mesmos contratamos ou com as quais trabalhamos por longos períodos. Por isso, na maioria das vezes, reagimos tardiamente, tomando a decisão necessária apenas quando já mergulhados em um problema.

Mesmo quando as coisas estão indo mal, nós movemos a passos lentos. E somos avessos aos riscos quando as coisas estão indo bem (em time que está ganhando não se mexe).

E tomar essas decisões tarde demais pode gerar perdas materiais e emocionais, pois profissionais e, especialmente, lideranças ineptas destroem o desempenho e o potencial das pessoas ao seu redor. Líderes ruins destroem a saúde, a felicidade, a lealdade e a produtividade de seus subordinados.

Para essa decisão tão difícil é fundamental verificar cuidadosamente as causas do mau desempenho: é a pessoa ou foram circunstâncias externas fora do controle de qualquer pessoa?

Quando um gestor é "leal" a um funcionário incompetente ou descomprometido, isto gera um sentimento de injustiça e enfraquece a liderança, causando mais perdas que ganhos.



RESUMINDO

1. Incluir no processo seletivo pessoas com conhecimento profundo do negócio;
2. Descrever cargos e desafios para ter parâmetros claros de avaliação;
3. Definir o que se quer avaliar, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes;
4. Avaliar características de inteligência geral, inteligência emocional e experiência, conforme as demandas do cargo (pesos diferentes para senioridades diferentes – experiência conta mais em cargos mais sêniores; avaliar potencial em cargos mais juniores; inteligência emocional é fator necessário para todos os cargos);
5. Usar entrevistas, confirmação de referências e testes práticos;
6. Nas entrevistas, usar perguntas comportamentais e situacionais. Pensar em situações práticas vivenciadas na empresa para estruturar as perguntas;
7. Liderar a entrevista para extrair o que se quer saber, não deixando o candidato definir o rumo da conversa;
8. Elaborar os testes práticos com base em atividades importantes e frequentes do dia a dia do cargo;
9. Cuidar da integração, disponibilizando informações, orientação, recursos e contatos;
10. Avaliar de forma próxima e frequente no período de experiência.



03



Atração & Retenção de Talentos

A DEMANDA CRESCENTE POR TALENTOS E O PROBLEMA DO FOCO MATERIAL

Em diversos setores da economia, a escassez de profissionais qualificados é uma ameaça frequentemente apontada. Assim sendo, as políticas de Recursos Humanos consideram cada vez com mais frequência e prioridade as diversas formas de retenção de talentos.

E mesmo que o contexto não fosse de escassez de talentos, a rotatividade de profissionais treinados, qualificados e aderentes aos valores das empresas já é em si um altíssimo custo. Perder profissionais que chegaram a um ponto de excelente rendimento em suas posições é um prejuízo que demora alguns meses ou até anos para compensar.

Todavia, o que muitas empresas têm feito se resume a aspectos materiais, sendo mais fáceis de oferecer, mas também são commodities nesta batalha. Essas ofertas são aquelas relativas à remuneração (fixa e variável), espaços de trabalho, benefícios financeiros e subsídios diversos, flexibilidade e mimos no dia a dia. E além de serem commodities, vários estudos apontam para os efeitos em curto prazo deste tipo de oferta: elas são rápidas e intensamente apreciadas, mas também são esquecidas rapidamente.

AS 4 DIMENSÕES PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Num excelente artigo escrito por Amy Edmondson e Mark Mortensen na Harvard Business Review de janeiro/fevereiro de 2023, são propostas 4 dimensões a serem cuidadas para uma efetiva retenção de talentos.

A 1ª são as ofertas materiais, já explicitadas aqui: remuneração (fixa e variável), espaços de trabalho, benefícios financeiros e subsídios diversos, flexibilidade e mimos no dia a dia.

A 2ª são as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, já também muito exploradas por Daniel Pink, em seu livro *Motivação 3.0 (Drive)*. Isso contempla as oportunidades de desenvolver novas habilidades e de se valorizarem no mercado, tal como novas funções, job rotation, capacitações, mentorias e promoções.

A 3ª é a conexão e o senso de comunidade, o sentimento de fazer parte de algo maior. Isso acontece em 2 perspectivas: individualmente, no sentimento do reconhecimento das individualidades (não ser apenas mais um); e coletivamente, no desenvolvimento das relações, na identificação de valores comuns, no espírito de colaboração e solidariedade e no senso de responsabilidades de uns com os outros na equipe. Essa dimensão depende fortemente da qualidade da liderança e do real exercício de uma cultura empresarial que valorize as pessoas como indivíduos e que tenha como premissa que a conquista de qualquer grande resultado é coletiva.

Já a 4ª é o tão falado propósito, o sentimento de significado nas realizações do trabalho e como isso toca os valores e prioridades individuais. É a articulação com a razão pela qual cada profissional desenvolve o seu trabalho e como isso se conecta com as demandas da sociedade.

COMO AS 4 DIMENSÕES SE RELACIONAM NO TEMPO E NA RELAÇÃO GRUPO-INDIVÍDUO

Dessas abordagens 2 focam em curto prazo, enquanto outras 2 em longo prazo. Além disso, 2 delas agem coletivamente e outras 2 individualmente.

As ofertas materiais ocorrem numa dimensão individual e em curto prazo. Por isso também é tão fácil utilizá-las. O crescimento e desenvolvimento também agem individualmente, mas em longo prazo. Por outro lado, a conexão e o senso de comunidade ocorrem coletivamente e sua experiência é no agora (apesar de a construção demorar um tempo, a percepção é presente). O significado e propósito atuam coletivamente e em longo prazo.

O problema é que os seres humanos, em geral, optam por priorizar a satisfação de desejos e interesses em curto prazo. E metade das potentes abordagens propostas será percebida em longo prazo. Portanto, isso requer boa liderança e comunicação para sustentar as iniciativas de propósito e de crescimento e desenvolvimento.

O QUE PRECISA SER FEITO

Para uma abordagem coerente, **o primeiro passo é avaliar o que sua empresa já oferece consistentemente** e quais as demandas de implantação e fortalecimento. Para isso ocorrer, deve-se considerar as expectativas da equipe e o que ela valoriza. Entrevistas e conversas informais são excelentes fontes de informação para fazer esta avaliação.

O segundo ponto é entender que essa proposta de valor para os profissionais precisa ter uma abordagem integrada. Isso deve acontecer desde os processos de recrutamento e seleção, em que se deve buscar alinhamento entre as expectativas dos profissionais e o que a empresa oferece.

A gestão do desempenho também deve ser articulada com a proposta de valor, por meio do estímulo a uma visão mais ampla sobre o trabalho, considerando a articulação do seu trabalho com o propósito da empresa, o que está sendo feito para fortalecer a comunidade e as boas relações entre equi-

pes, como o crescimento e desenvolvimento profissional está sendo trabalhado e o que está sendo feito para gerar resultados excelentes. **Além disso, novas políticas gerenciais e de Recursos Humanos precisam considerar o seu impacto nesses 4 fatores.**

Todavia, como as demandas dos profissionais mudam ao longo do tempo, a atualização contínua dessas políticas é o terceiro passo. Para isso, uma avaliação anual é suficiente.

Portanto, o principal é buscar continuamente essa vantagem competitiva do ponto de vista do mercado de trabalho, criando um sistema único, conectado e articulado, ao contrário de apenas responder a demandas ou práticas de concorrentes que sejam uma mera agregação de itens.

RESUMINDO

1. Mapeie ofertas materiais e oportunidades de desenvolvimento que sua agência oferece.
2. Avalie o senso de comunidade e propósito da equipe.
3. Observe onde sua empresa destoa do "mercado ampliado" dos concorrentes pelos mesmos profissionais. Quais as fragilidades? Quais os diferenciais?
4. Monte um plano de adequação e revise esse processo pelo menos anualmente.

BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE E RECOMENDAÇÕES DE PRÁTICAS

A diversidade em suas diversas facetas (etnia, identificação de gênero, etária, orientação sexual, origem geográfica, trajetória socioeconômica, religião, especificidades físicas e mentais, entre outros), em uma cultura empresarial que permita a explicitação segura e o devido acolhimento das diferentes ideias e pontos de vista, pode trazer diversos benefícios às agências:

1. Melhor entendimento de públicos e pontos de vista diferentes, gerando ideias mais precisas sobre como atender melhor os clientes e como se comunicar melhor com eles;
2. Melhor tomada de decisões, potencializadas pela escuta de mais perspectivas e com alternativas geradas por perguntas e processos de raciocínio diferentes;
3. Maior geração de ideias e perspectivas em processos de inovação, discussão de estratégia e em processos criativos;
4. Melhor identificação de tendências e cenários de futuro pela atenção a diferentes aspectos da realidade e diversas formas de interpretá-la.

Em suma, a diversidade tende a gerar maior inovação, e a inovação tende a gerar mais lucro.

A decisão de promoção da diversidade precisa vir da alta liderança e as políticas e processos de Recursos Humanos têm um papel importante no atingimento deste objetivo.

Nesse ponto de vista, tudo se inicia no processo seletivo e na própria definição das vagas. Isso pode ocorrer com práticas afirmativas ou, no mínimo, com práticas que reduzam os vieses por conformidade com os padrões atuais. Isso pode passar por eliminar ou modificar etapas, requisitos e perguntas nos processos seletivos. O uso de fontes diversas especializadas para recrutamento de profissionais também podem ser bastante úteis.

Mas selecionar não é suficiente: as pessoas podem não ter espaço, podem ser rejeitadas ou ter suas chances de progresso diminuídas, mesmo com vieses não percebidos.

Portanto, é importante a definição de quais são os comportamentos esperados e quais os inadmissíveis, a definição de canais para tratamento de episódios mais graves e o estabelecimento de práticas que promovam a integração e a formação de vínculos (como oficinas de team building ou, até mesmo, sessões de brainstorming bem conduzidas); ou seja, a gestão da diversidade não pode ficar apenas no discurso, mas precisa ser

observada também pelos próprios funcionários no dia a dia para, de fato, ser absorvida na cultura da empresa, pensando em longo prazo, de forma que se vise a diversidade atingindo os próprios cargos de gestão, tendo como consequência um círculo virtuoso de inclusão.

Todavia, qualquer diferença gera suas dificuldades intrínsecas, já que pode haver mais conflitos de perspectivas e visões. E isso pode requerer mais mediação, confrontos e acordos. Isso é potencializado por muitas pessoas ainda não estarem acostumadas com um ambiente de trabalho efetivamente diverso. Por isso, é fundamental preparar as equipes e lideranças por meio de treinamentos e conscientização sobre os desafios da diversidade nas empresas e sobre como lidar com eles.

Por fim, é fundamental analisar os números. Em que funções estão determinados grupos? Como estão distribuídas as oportunidades de crescimento e as efetivas progressões de carreira? Os espaços de protagonismo são ocupados por quem? Quem participa das principais reuniões e eventos? Quem interage com clientes e tem papéis críticos na empresa?

RESUMINDO

1. Ajuste o processo seletivo, com práticas de redução dos vieses.
2. Defina os comportamentos esperados e cobre efetivamente.
3. Estabeleça canais de tratamento de episódios graves.
4. Adote práticas de integração e teambuilding.
5. Mensure aspectos que evidenciam a diversidade na cultura da empresa, como a ocupação de cargos gerenciais.



A warm, yellow-toned photograph of two business professionals shaking hands over a laptop on a desk. The person on the left is wearing a light-colored shirt, and the person on the right is wearing a light blue shirt. The background is blurred, showing office shelves. A large white outline of the number '04' is centered over the handshake.

04

Política de Remuneração

REMUNERAÇÃO FIXA

O salário dos profissionais deve refletir principalmente a **complexidade do trabalho desenvolvido e a relevância das suas entregas**. Isso certamente está vinculado às competências e experiência do profissional, mas não depende exclusivamente disso.

Um fator que gera muito conflito, mas que deve ser explicado cuidadosa e claramente para as equipes, que a remuneração não depende apenas de sua capacitação, competências, experiências e tempo de empresa. Depende de existirem oportunidades para que a pessoa possa trabalhar desenvolvendo esse potencial. Desse ponto, a articulação com a complexidade do trabalho e a relevância das entregas.

De toda forma, os gestores e o Recursos Humanos da empresa precisam dar visibilidade para como a equipe pode crescer. Isso, inclusive, pode estimular o empreendedorismo interno na organização, já que esse crescimento não se trata apenas de cursos e desenvolvimento de habilidades, mas de **geração de valor pelo trabalho desenvolvido**.

Por isso, agências que desenvolvem um trabalho muito operacional e pouco estratégico, ou que têm dificuldade de cobrar o valor gerado aos clientes, terão muita dificuldade em remunerar bem as suas equipes. Isso porque, independentemente da qualificação das pessoas que lá estão, o trabalho desenvolvido gera pouco valor do ponto de vista do reconhecimento do cliente e do mercado.

Ainda seguindo esta lógica, outra repercussão é que os caminhos para aumentar a remuneração não passam necessariamente por atingir cargos hierárquicos superiores. A especialização em atividades de alto impacto em entregas estratégicas também deve ser

bem remunerada. Inclusive, a depender do valor gerado e da escassez dessa especialidade, essas remunerações podem ser bem superiores àquelas de cargos de gestão. Aliás, é cada vez mais comum encontrarmos a chamada “Carreira em Y” em organizações de setores que demandam profissionais especializados.

Isso porque muitos profissionais não se identificam, não querem ou não têm aptidão para trabalhar em funções gerenciais e são excelentes técnicos ou especialistas. Por exemplo, criativos que têm entregas e resultados excepcionais na execução do seu trabalho “solo” ou com apoio de mais 1 ou 2 pessoas, podem se perder profissionalmente se o único caminho para o seu crescimento for assumir funções de gestão.

Por fim, uma maneira prática de estabelecer essas referências de remuneração é criar uma grade salarial e de senioridade, com o descritivo de evidências práticas do que os profissionais em determinados cargos e níveis devem estar aptos a fazer. O exemplo abaixo é uma forma de estruturar esse descritivo. O foco principal é a primeira coluna, das responsabilidades e entregas.

GRADE DE SENIORIDADE

		RESPONSABILIDADES E ENTREGAS	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
AUXILIAR	JR				
	PL				
	SR				
ASSISTENTE	JR				
	PL				
	SR				
ANALISTA	JR				
	PL				
	SR				

A partir da grade acima, podemos montar a grade salarial. As evidências nas movimentações horizontais (níveis I, II, III, IV e V) podem ser mais subjetivas, com a avaliação do gestor (e de um eventual comitê de remuneração) se o profissional está progredindo em relação à mudança da classificação de sua senioridade.

GRADE SALARIAL

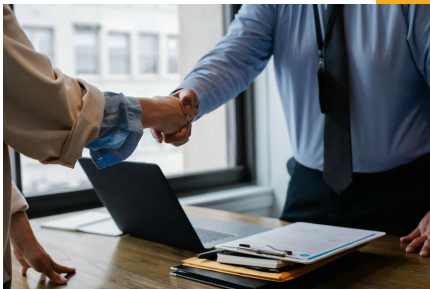
		I	II	III	IV	V
AUXILIAR	JR	1.500,00	1.560,00	1.622,40	1.687,30	1.754,79
	PL	1.860,08	1.934,48	2.011,86	2.092,33	2.176,02
	SR	2.306,59	2.398,85	2.494,80	2.594,60	2.698,38
ASSISTENTE	JR	2.968,22	3.086,95	3.210,42	3.338,84	3.472,39
	PL	3.680,74	3.827,97	3.981,09	4.140,33	4.305,94
	SR	4.564,30	4.746,87	4.936,75	5.134,22	5.339,59
ANALISTA	JR	5.873,54	6.108,49	6.352,83	6.606,94	6.871,22
	PL	7.283,49	7.574,83	7.877,82	8.192,94	8.520,65
	SR	9.031,89	9.393,17	9.768,89	10.159,65	10.566,03

Avanço Horizontal	4%
Avanço de Senioridade	6%
Avanço de cargo	10%

Amplitude Horizontal	17%
Amplitude do Cargo	80%
Amplitude Geral	604%

A tabela acima traz um exemplo de como isso pode ser construído, a partir de uma definição padronizada dos avanços horizontais (I até V), das mudanças de senioridade (júnior para pleno, pleno para sênior) e dos cargos (auxiliar para assistente, assistente para analista). É importante observar que avanços modestos, como apontados acima, possibilitam 44 promoções possíveis, gerando a visibilidade de um aumento salarial de até 7 vezes o valor inicial, sem necessariamente atingir funções gerenciais.

Todavia, é importante apontar que essas tabelas são apenas exemplos que podem e devem ser adaptados à realidade da sua empresa.



REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Algumas distinções importantes devem ser feitas quando se trata de remuneração variável.

A primeira, é que se deve separar avaliação de desempenho e remuneração variável. Avaliação de desempenho é uma ferramenta para apontar como o profissional deve crescer na organização e é muito mais bem usada e aceita ser vista como: caminhos para o profissional conseguir crescimento por meios de promoções (ou alertas para que a pessoa corrija pontos para não estagnar ou ser demitida); ou seja, está mais articulada a promoções e demissões. E mesmo assim, não de forma imediata, mas com uma distância no tempo entre causa e efeito.

A segunda é que a remuneração variável também deve ser desatrelada de objetivos e metas individuais ou setoriais, como OKR. Isso porque, se feito dessa forma, acaba-se estimulando o profissional a puxar suas metas o mais para baixo possível, dentro do aceitável pela liderança, para aumentar suas chances de bônus, ou seja, acabamos com metas mais modestas, o que empurra o desempenho geral da empresa para baixo.

Além disso, como veremos na seção de avaliação de desempenho, mais a seguir neste paper, empresas com incentivos coletivos compartilham muito mais conhecimentos do que aquelas que recompensam o desempenho individual.

Portanto, o que fazer? **A resposta é articular da forma mais clara possível e mais justa possível para as equipes e para a empresa, usando um conceito muito simples: “deve ser satisfatório para a empresa, em todos os casos, pagar uma remuneração variável”. E a forma mais segura de garantir isso é articular com os resultados empresariais, ou ainda melhor, à superação de uma meta de lucro.**

A partir desta meta, um percentual pode ser distribuído para a equipe a depender de critérios de rateio, que podem ir (em ordem de complexidade) do simples “rateio por cabeça”, proporcionais aos salários, rateados previamente por cargos ou ao reconhecimento coletivo das contribuições individuais e setoriais para os resultados. As escolhas dependem da capacidade de a empresa aferir essas contribuições e da própria maturidade da equipe para seguir em modelos mais complexos.

Uma recomendação prática nessa modelagem é fazer: (a) um backtesting, ou seja, testar como teria sido essa distribuição no ano anterior, se já estivesse em vigor e; (b) um forecasting, uma previsão de quanto pode ser a distribuição se atingidas metas mínimas viáveis e máximas num cenário de êxito. A partir destes números, calibrar as regras para tornar o modelo e as regras atrativas para os profissionais e viáveis financeiramente para a empresa.



05



Motivação

COMO DESENVOLVER UMA CULTURA QUE FAVOREÇA A MOTIVAÇÃO

A cultura de uma empresa é definida pelos comportamentos que são desejados, estimulados e induzidos nas pessoas que fazem parte da organização. Dessa forma, é de se esperar que haja uma relação direta entre a motivação dos empregados e a cultura organizacional da companhia, pois está intrinsecamente ligada ao “por que e como trabalhamos?” e isso determina o quão bem se trabalha. E como desenvolver uma cultura empresarial que promova a motivação das equipes?

Segundo Edward Deci e Richard Ryan da Universidade de Rochester, existem 6 grandes razões pelas quais as pessoas trabalham, são elas:

1. Diversão: é o quanto você aproveita o trabalho pelo simples fato de gostar dele;

2. Propósito: é quando o impacto do trabalho tem relação direta com a sua identidade;

3. Aprendizado e crescimento: é quando o seu trabalho lhe beneficia como pessoa, ampliando seu potencial;

4. Pressão emocional: é quando você trabalha por uma força maior que não parte diretamente de você;

5. Pressão econômica: é quando você trabalha para ter uma recompensa;

6. Inércia: é quando você está em um trabalho que não se identifica, está lá apenas por estar e nem sabe exatamente a razão do que faz.

Os 3 primeiros fatores contribuem positivamente para a performance em médio e longo prazo. Os 3 últimos a deterioram.



Não apenas o desempenho dos funcionários é afetado pela cultura organizacional, a satisfação do cliente também está diretamente ligada à cultura do local de trabalho, segundo afirmam Lindsay McGregor e Neel Doshi em artigo na HBR (Harvard Business Review).

Em pesquisa, mostraram que as companhias que promoviam os fatores positivos e minimizavam os fatores negativos obtiveram melhor resposta do cliente, e isso pode tornar-se um ciclo, pois se há satisfação do cliente, tende a haver melhores resultados na empresa, e consequentemente, deixa os funcionários mais motivados.

McGregor e Doshi pesquisaram fatores e processos que influenciam na motivação e descobriram que a maneira como uma função é projetada (role design), os elementos de identificação com a empresa, o planejamento da força de trabalho, as trilhas de desenvolvimento, a construção do senso de comunidade e a liderança são os fatores que mais influenciam na motivação.

1. Como a função é projetada (role design): profissionais que têm mais liberdade para desempenhar o seu trabalho e que podem usar a criatividade para moldar suas atividades tendem a estar mais motivados do que os que não podem desenvolver suas ideias, cujo role design os limita em vez de estimular o seu potencial. Por exemplo, se o empregado tiver uma rotina muito

repetitiva, a motivação tende a ser mais baixa. Por isso, ao projetar uma função é essencial fazê-lo mostrando desafios e objetivos e dando liberdade para o próprio profissional possa enriquecer o seu trabalho (isso também é apontado no livro mais recente de Gary Hamel, *Humancracy*).

2. Identificação com a organização: os elementos mais fortes de identificação institucional são a missão e o código comportamental e de valores da empresa. Boas práticas para tornar sua equipe mais identificada com a empresa são: (a) mostrar os impactos do trabalho no contexto geral em que a empresa está envolvida; (b) trabalhar os valores, sua importância e seu significado no dia a dia do trabalho; (c) levar a sério os valores, cobrando a prática e tratando inadequações.

3. Planejamento da força de trabalho: é como a empresa analisa a capacidade de execução da equipe e se organiza para o futuro. A equipe deve estar em quantidade suficiente, nem ociosa, nem sobrecarregada e deve ter as competências e condições necessárias para a execução de suas atividades.

4. Trilhas de desenvolvimento profissional: sistemas onde as pessoas se sentem estancadas, em que não sabem o que fazer para progredir profissionalmente ou cuja competição é excessiva.

va, criam maior pressão emocional e econômica, causando perda na motivação. A progressão de carreira vem de um plano de carreira estático, algo que está em declínio nas organizações mais modernas. Essa visão dos caminhos para o crescimento pode contemplar ideias de características e competências que o profissional precisa desenvolver para ampliar o escopo das suas contribuições e responsabilidades e para ter protagonismo na construção do futuro da organização.

5. Senso de comunidade: é o quão bem um funcionário se sente ao lado de seus colegas e em seu ambiente de trabalho. Cuidados com a integração de novos profissionais; reuniões para escuta individual e coletiva das equipes e espaços para explicitação e tratamento adequado de conflitos têm forte correlação com a motivação das equipes.

6. Liderança: as lideranças da organização têm a responsabilidade de promover uma boa modelagem dos 5 fatores anteriores, que dependem de um esforço articulado em toda a organização. As lideranças também têm a responsabilidade de estimular as atitudes desejadas, em sintonia com a cultura da organização.

Para dar o primeiro passo na construção de uma cultura que motive e engaje, é fundamental avaliar por que sua equipe trabalha em sua empresa: diversão, propósito e aprendizado? Pressões econômicas e emocionais? Inércia ou falta de ambição?

Converse com as pessoas, escute atentamente o discurso e as brincadeiras. Observe as atitudes. Você terá uma boa ideia sobre o que motiva sua equipe se prestar atenção a estes fatores e identificar comportamentos convergentes.

Em seguida, monte um plano de ação envolvendo role design, os elementos de identificação, o planejamento da força de trabalho, as trilhas de desenvolvimento, a construção do senso de comunidade e a liderança.



CONSIDERAÇÕES E ALERTAS SOBRE BURNOUT

Cada vez mais profissionais e gestores têm relatado episódios de burnout, sejam pessoais ou com pares e equipes. Esse tipo de episódio pode ser causado por um somatório de circunstâncias individuais/pessoais, do contexto/empresariais, além de ser influenciado por questões sociais e culturais.

A forma pessoal de lidar com pressões, problemas, desafios e demandas excessivas pode impactar nessas situações. A dificuldade de estabelecer prioridades, de organizar a agenda, de ter disciplina na condução de atividades, de administrar demandas simultâneas e transformá-las em trabalho focado sequencial e de dizer “não” podem levar à efetiva sobrecarga e, ainda por cima, aumentar ou potencializar esse sentimento.

Em muitas situações profissionais, será necessário lidar com um volume de “coisas a fazer” maior do que o possível e situações de incertezas e desafios ainda não enfrentados. Uma melhor administração pessoal dessas situações é uma proteção contra o burnout. Todavia, isso significa maturidade profissional e pessoal.

E profissionais com desafios e demandas profissionais demasiadamente acima de seus níveis de maturidade e competência não conseguirão lidar de

forma produtiva com essas questões. Com isso, entramos no segundo ponto: as circunstâncias empresariais.

A cultura empresarial pode contribuir para o burnout se tiver uma cultura mais autoritária ou individualista, pois esses aspectos influenciam as pessoas a aceitarem desafios e demandas que não podem cumprir, a não negociarem condições para obter resultados e a não pedir ajuda, seja para o trabalho, seja para conversar sobre como estão se sentindo.

Gestores que não estabelecem prioridades, desorganizados em sua delegação, que geram urgências desnecessárias por adiar decisões ou por delegar de última hora, que mudam excessivamente os rumos, processos e formatos de trabalho ou até mesmo aqueles que geram excesso de ideias, novidades e projetos (sem filtrar e sem negociar expectativas), também contribuem para o burnout. Especialmente nos padrões culturais mencionados acima. Isso porque acabam adicionando pressões, incertezas e complexidade ao trabalho, que já pode estar num alto nível de demanda.

A relação com o seu gestor, outras lideranças da empresa, pares, a sua equipe, clientes, fornecedores e pessoas com as quais nos importamos pode ser fonte de microestresses que podem levar ao burnout. Um artigo publicado por Rob Cross, Jean Singer e Karen Dillon, na Harvard Business Review em 2020, identifica algumas dessas fontes:



- Desalinhamento de papéis e prioridades;
- Quando outras pessoas não conseguem fazer entregas com confiabilidade;
- Imprevisibilidade no comportamento de pessoas que tem autoridade sobre nós;
- Comunicação falha e padrões inconsistentes para a comunicação na empresa;
- Aumento repentino de responsabilidades no trabalho ou na vida pessoal;
- Gestão de outras pessoas com o sentimento de responsabilidade sobre o seu sucesso e bem-estar;
- Conflitos e confrontos;
- Falta de confiança na sua rede;
- Outras pessoas que disseminam e contagiam com sentimento de estresse e pressão;
- Pressão por atingir objetivos de forma incoerente com seus valores pessoais;
- Quando outras pessoas enfraquecem sua autoconfiança, autoestima ou sentimento de controle sobre as coisas;
- Quando sua rede de relacionamentos sofre mudanças bruscas.

Por fim, o contexto sociocultural de imediatismo nas comunicações e na resolução de qualquer coisa, a comparação com vidas que parecem maravilhosas nas redes sociais pessoais e profissionais, a pressa excessiva por crescimento e a romantização de aspectos parciais de empresas (que não são perfeitas) aguçam o sentimento de insatisfação, pressão e angústia, que também contribuem para o burnout.

Portanto, para a melhoria da saúde mental nas organizações, as pessoas precisam estar mais bem equipadas com práticas e ferramentas que as permitam lidar melhor com suas atividades e ter mais clareza sobre priorização e negociações. Além de serem direcionadas para atuar em demandas e desafios compatíveis com suas competências e com seu potencial próximo.

Também são necessários o acompanhamento, mentoria e momentos de troca e discussão sobre como as pessoas estão lidando com o contexto amplo, que nos atinge de forma “automática”, especialmente os profissionais menos maduros.

Em suma, as empresas precisam fazer sondagens e tomar providências sobre sua cultura e sobre a qualidade do seu gerenciamento.

RESUMINDO

1. Equipe seus profissionais com práticas e ferramentas que as permitam lidar melhor com suas atividades.
2. Oriente as equipes sobre como ter mais clareza sobre priorização e negociações.
3. Direcione as pessoas para atuarem em demandas e desafios compatíveis com suas competências e com seu potencial próximo.
4. Promova momentos de troca e discussão sobre como as pessoas estão lidando com o contexto amplo.
5. Ofereça possibilidades de mentoria.
6. Implante sondagens sobre cultura e qualidade do gerenciamento, com consequentes planos de ação.

06



Os papéis do trabalho

Presencial e Remoto

Um dos temas mais debatidos sobre os efeitos do pós-pandemia é o futuro dos escritórios e a expansão do home office. Mas será que a tendência é que os lugares físicos de trabalho se acabem? Essa resposta depende da resposta a outra pergunta: para que serve o trabalho presencial?

Escritórios não são apenas lugares de trabalho. São lugares de encontro.

Estudos recentes mostram que a produtividade e satisfação das pessoas reduziu nas primeiras semanas de isolamento, mas foi revertida num segundo momento, com resultados até melhores que os indicadores pré-isolamento. Mas uma organização não sobrevive em médio prazo apenas com eficiência. Michael Porter, em seu clássico artigo sobre o que é estratégia, já abordava este ponto: "estratégia não é eficiência operacional".

Os escritórios são locais que promovem a "colaboração dos vínculos fracos", aquele encontro de pessoas que não convivem e se relacionam cotidianamente, mas que traz diferentes vivências e perspectivas, que promovem a inovação. Um dos exemplos mais fortes disto é o Building 20 do MIT, que induzia o contato de pesquisadores de disciplinas diversas e produziu inovações importantes como a física de base para o uso das micro-ondas, o radar e foi o embrião da Bose, referência em acústica até os dias atuais. Estudos recentes apontam aumento no contato de pessoas que já eram próximas e queda significativa nos contatos de colaboração de vínculos fracos após o lockdown, o que pode ter impacto negativo na capacidade de inovação das empresas.

Como lugar de encontro, os escritórios também promovem a construção e disseminação da cultura empresarial. Os comportamentos são vistos e reproduzidos, a estrutura física e os artefatos

presentes criam representações sobre valores, atitudes e estilo. Além disso, a natureza gregária do ser humano também pede o encontro, sendo a carência de ver e de estar com os colegas um dos pontos mais apontados como negativo pelas equipes. Estar junto dos colegas eleva o moral e a motivação das pessoas.

Além disso, o escritório impacta positivamente a saúde mental da maioria das pessoas. Ele ajuda a criar rotinas (coisa que muitas pessoas têm dificuldade em fazer) e cria uma barreira entre a casa e o trabalho, ponto levantado em pesquisas recentes como fator de estresse e desgaste nas pessoas, que têm trabalhado mais horas e sentido mais desgaste. Este impacto é sentido mais fortemente no público feminino, que, devido os impactos do machismo estrutural de nossa sociedade, acaba sobrecarregado com atividades domésticas simplesmente pelo fato de estar mais em casa.

Todavia, o home office também traz ganhos importantes e valorizados pelas pessoas:

- Economiza-se tempo de deslocamento, impactando positivamente no bem-estar físico e mental, reduzindo o cansaço;
- Ampliam-se as possibilidades de trabalhar e colaborar com pessoas de todo o mundo;
- Viagens tornam-se desnecessárias para presença em reuniões e treinamentos;
- Deslocamentos de baixo custo-benefício serão eliminados (trânsito de 1h para ir e 1h para voltar para uma reunião de 1h de duração);
- Alimentação em casa tende a ser mais saudável e barata que a alimentação na rua;
- É possível trabalhar de modo mais confortável e mais à vontade;
- Amplia-se a proximidade da família e;
- Conciliação de atividades domésticas e compromissos de trabalho torna-se mais viável.

Alguns dos ganhos do home office estão diretamente (e dialeticamente) ligados com suas perdas. Por isso, não se trata de escolher entre um e outro.





Avaliação de Desempenho

e Planos de Desenvolvimento Individual

UM MODELO PRÁTICO PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CONSTRUÇÃO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

Para a implantação de um processo consistente de avaliação de desempenho, 5 passos são necessários:

- 1. A pactuação de expectativas sobre o desempenho;**
- 2. O entendimento e alinhamento das visões de futuro do colaborador sobre sua progressão profissional desejada e da empresa sobre a progressão profissional esperada do colaborador;**
- 3. A avaliação da situação atual com relação ao desempenho e ao progresso com relação às visões de futuro desejada e esperada;**
- 4. A pactuação de compromissos de melhoria ou mudança;**
- 5. O acompanhamento sistemático do cumprimento e avanços nos compromissos.**

A pactuação de expectativas é o resgate das entregas necessárias e resultados esperados para aquele profissional, preferencialmente combinados na sua contratação, por meio de um job description. Além das entregas, consiste dos conhecimentos e habilidades esperados e das atitudes desejadas para aquela pessoa.

O entendimento e alinhamento das visões de futuro é fruto da explicitação e compatibilização do futuro desejado pelo profissional (Onde se vê em 3 ou 5 anos?). Essa pergunta pode contemplar, mas não se limitar aos seguintes tópicos:

a. Que tipo de trabalho irá desempenhar?

b. Em que setores irá atuar?

c. Terá qual grau de autonomia?

d. Que habilidades terá desenvolvido?

Tanto o gestor quanto o profissional devem responder separadamente em 2 passos: num primeiro momento, (i) o gestor prepara um documento com sua visão para o profissional e o profissional também prepara um documento com a sua própria visão de futuro; (ii) depois disso, gestor e profissional conversam sobre suas visões e chegam a uma visão compartilhada.

É fundamental para o gestor entender o que se passa na cabeça do profissional. Por isso, primeiro o profissional fala da sua visão e depois o gestor fala sobre sua visão para o profissional. Isso para que o profissional faça a máxima exploração de sua visão antes de ser eventualmente influenciado pela visão do gestor.

A avaliação da situação atual pode ser feita em termos de forças e fraquezas, mas sempre articulando com as expectativas e visão de futuro, ou seja, uma força que nada tem a ver com esses 2 tópicos, não deveria aparecer nessa avaliação. Para facilitar o raciocínio, portanto, outra forma de fazer a avaliação é pensar em termos de: (i) o que manter (ou seja, forças pertinentes a essa progressão); (ii) o que mudar (fraquezas pertinentes a essa progressão ou forças a serem ainda mais desenvolvidas).

Importante notar que essa avaliação deve ser feita seguindo os mesmos 2 passos da visão de futuro: (i) num primeiro momento, o gestor prepara um documento com sua avaliação sobre o profissional e o profissional também prepara um documento com uma autoavaliação; (ii) depois disso, gestor e profissional conversam sobre suas avaliações e chegam a um entendimento comum.

A partir desses esforços, temos uma direção para o crescimento profissional e uma avaliação da si-

tuação atual. Falta agora definir o que fazer. Depois disso temos a pactuação dos compromissos. A ideia aqui é pensar em termos de mudanças e resultados.

Exemplificando, digamos que um profissional precise desenvolver competências em língua inglesa. Nesse caso, fazer um curso não poderia ser apontado como um compromisso, pois o curso não garante o resultado ou a mudança. Certamente é um meio, mas o compromisso deveria ser conseguir ter algum tipo de desempenho no dia a dia do trabalho em atividades que demandem leitura, escrita, fala ou escuta da língua (ou ainda, passar em algum tipo de teste de proficiência).

O acompanhamento sistemático dos compromissos pode ser feito numa periodicidade em que seja possível dar ritmo na avaliação do progresso. Não adianta só cobrar as mudanças no próximo ciclo de avaliação. A tendência, nesse caso, é que as coisas não aconteçam ou que aconteçam muito mais lentamente do que se tivessem um acompanhamento.

Em termos do ciclo geral, o mais comum é que tenhamos avaliações de desempenho semestrais. Neste caso, seria interessante ter encontros mensais para feedbacks e trocas rápidas (e bidirecionais, ou seja, não é só cobrança, mas cobrança e apoio) sobre este progresso.

Deveriam ser suficientes de 30 min à 1h para esse monitoramento individual mensal. Mas isso é só uma referência. Obviamente que menos do que 30 min pode significar uma produtiva objetividade (mas também pode ser que as discussões não estejam sendo aprofundadas). Mais do que 1h pode significar riqueza nas discussões e trocas (mas também pode ser devido à perda de foco e mistura de assuntos).

A seguir, uma sugestão de ferramenta prática que pode ser aplicada para traduzir esse processo e esses conceitos.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PERÍODO	AVALIADO
XX/XX -XX/XX	XXXXXXXXXX

EXPECTATIVAS PARA O PROFISSIONAL

(MARCAR EM VERDE/RESOLVIDO, AMARELO/PRECISA CONSOLIDAR OU VERMELHO/FRAQUEZA)

DESEMPENHO/ RESULTADOS	CONHECIMENTOS/ HABILIDADES	ATITUDES/ COMPORTAMENTOS
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

VISÃO DE FUTURO

PONTO DE VISTA PESSOAL ("QUEM EU QUERO ME TORNAR")	PERSPECTIVA DO GESTOR ("QUEM VOCÊ PRECISA SE TORNAR")

AUTOAVALIAÇÃO

O QUE MANTER	O QUE MUDAR
1. 2. 3.	1. 2. 3.

AVALIAÇÃO DO GESTOR SOBRE O PROFISSIONAL

O QUE MANTER	O QUE MUDAR
1. 2. 3.	1. 2. 3.

COMPROMISSOS DE MELHORIA / MUDANÇA

1. 2. 3.

DATAS DOS ACOMPANHAMENTOS MENSAIS

PRÓXIMA AVALIAÇÃO

--	--	--	--	--	--

UM ALERTA SOBRE O PROBLEMA DO INDIVIDUALISMO NA DEFINIÇÃO DE PARÂMETROS DE DESEMPENHO

As metas estratégicas de qualquer empresa são amplas e interdependentes entre seus diversos setores, afinal os resultados são sempre coletivos. Entretanto, as avaliações de resultados têm muito foco em metas individuais e muitas vezes em curto prazo. Isso constitui uma força que desestimula a colaboração e o próprio foco em resultados, fazendo as equipes “jogarem com os números”.

Exemplos desses problemas são a definição de metas que não têm foco no cliente e são excessivamente internas, a premiação de resultados coletivos como um complemento e não como parte central do modelo de remuneração variável, recompensa pelos esforços e produtos e não pelos resultados e recompensas por contribuições estratégicas em médio e longo prazos com peso similar aos daquelas em curto prazo.

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, 5 CUIDADOS

Para que os processos de avaliação de resultados e de avaliação de desempenho cumpram seus papéis (o primeiro mais relacionado ao reconhecimento e à remuneração variável e o segundo ao desenvolvimento pessoal e profissional), 5 cuidados básicos precisam ser observados:

1. Separar as discussões sobre avaliação de desempenho e crescimento das discussões sobre remuneração variável. O risco de a avaliação de desempenho ser vista como um pretexto para pagar menos ou de a avaliação se tornar uma negociação de bônus é muito alto. No fim, se você misturar as duas, só terá uma avaliação de resultados e pouquíssimo foco no crescimento e desenvolvimento da sua equipe.

2. Não usar parâmetros numéricos para avaliar o desempenho. Reduzir a avaliação do desempenho a uma nota deixa a discussão confusa, expectativas podem ser desalinhas e pode gerar um sentimento de frustração. Isso piora com os sistemas de

curva forçada em que só um determinado percentual da equipe pode ter uma dada faixa de notas, pois esse tipo de iniciativa (só 10% da equipe pode tirar nota máxima) corrói a colaboração. Além disso, a nota fornece uma informação muito imprecisa sobre as mudanças necessárias e seus caminhos, ou seja, é uma maneira imprecisa de contribuir para a modificação e melhoria do desempenho.

3. Sincronizar a frequência das rodadas de avaliação com o ritmo dos resultados e entregas do trabalho. Algumas áreas têm ciclos mais curtos de entregas e precisam de avaliações mais frequentes, tanto de resultados quanto de desempenho. Já outras se comportam de forma oposta, e precisam de mais tempo entre ciclos de avaliação (ciclos mais curtos podem ser frustrantes).

4. As recompensas não devem se limitar às financeiras. Isso pode incluir experiências lúdicas ou de lazer, experiências associadas ao propósito da organização, oportunidades de desenvolvimento e exposição pessoal (ganhos de imagem) tanto internas na empresa quanto externas para o mercado.

5. Discutir sobre como os resultados foram alcançados. Muitas vezes vemos pessoas que atingem seus resultados e vão recebendo reconhecimento e crescendo na empresa, mas que geram aquela pergunta (como essa pessoa chegou aí?). Isso muitas vezes é reflexo da falta de discussão de “como” foram atingidos os resultados. Quando essa pergunta é feita, tem normalmente a ver com a falta de colaboração e com o foco em curto prazo e com o “jogo de números” para atingir suas metas, independentemente do que realmente é o melhor para a empresa e para o grupo. Essa discussão do “como” tem a ver com os valores empresariais e isso deve ser considerado de maneira significativa nas avaliações.

Empresas muito focadas em resultados individuais em curto prazo falhará em extrair o máximo da competência humana, que vem das interações de visões e ideias, por meio da colaboração focada nas grandes perguntas e problemas estratégicos a serem resolvidos pela empresa.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Por que investir em treinamento e desenvolvimento

Toda empresa precisa desenvolver sua equipe nos seus processos e atividades que são críticos e fundamentais para o seu sucesso. Com as mudanças cada vez mais aceleradas em diversos negócios, tal como ocorre com as agências de propaganda, fica cada vez mais difícil encontrar profissionais prontos. Até porque o profissional que está "pronto" hoje, pode já não estar mais pronto no próximo ano.

Novas ferramentas, tecnologias, métodos e, até mesmo, empregos e funções surgem e assegurar esse aprendizado contínuo é uma das questões mais importantes para os gestores e nas políticas e processos de Recursos Humanos.

Além dos treinamentos técnicos, o desenvolvimento de atitudes e habilidades socioemocionais deve ser trabalhado de forma contínua na equipe. Afinal, por mais que se priorizem essas competências no processo seletivo, esse "fit" de 100% das competências desejadas logo na seleção é impossível. Fora isso, o crescimento e desenvolvimento da empresa precisa vir acompanhado do amadurecimento de habilidades e atitudes dos seus profissionais técnicos e gerenciais.

Como definir os treinamentos e ações de desenvolvimento

Os treinamentos e ações de desenvolvimento devem partir das demandas atuais e futuras da organização e da visão atual sobre a equipe. Portanto, é necessário um mapeamento de competências atual (que depende de uma boa definição do job description) e das demandas atuais e futuras do negócio (que depende de uma boa formulação e visão estratégica da organização).

Com isso, pode-se obter um entendimento de onde as pessoas podem chegar e quais suas possíveis trilhas de desenvolvimento. Associando esse processo ao de avaliação de desempenho (de uma forma que os profissionais também compartilhem onde pretendem chegar no futuro), podem ser definidas prioridades individuais e coletivas para as ações de desenvolvimento da empresa.

Para funcionar de verdade, é necessário alocar tempo e dinheiro para essas ações. Isso quer dizer alocação explícita de tempo para treinamentos na agenda das equipes e co-



brança aos gestores de resultados em termos de desenvolvimento de competências em suas equipes. É facilitador desenvolver uma política para financiamento de capacitações externas alinhadas com os objetivos da empresa. É importante constarem nessas políticas responsabilidades claras de sistematização e compartilhamento do conhecimento.

Além disso, a empresa não deve ser a única fonte de desenvolvimento da equipe. As pessoas devem ser estimuladas a buscar o seu desenvolvimento também paralelamente e por iniciativa própria.

Ações de desenvolvimento que podem ser executadas

Ensino: compartilhamento de conhecimento por meio de aulas, discussões e prática supervisionada. Isso pode ocorrer em programas formais, como cursos de extensão, in company, pós-graduações, ou em programas informais, como clubes do livro, clubes de cinema e outras práticas que associem arte e cultura às competências e discussões de negócio.

Treinamento: apoio ao desenvolvimento de habilidades, por meio de prática supervisionada e simulações. Podem ser realizados tanto de forma interna ou externa na empresa, a depender das competências disponíveis.

Coaching: apoio ao entendimento do trabalho do subordinado de forma integral e associadamente à avaliação de suas forças e fraquezas. Geralmente deveria ser conduzido pelo próprio gestor da pessoa e pode contar com mais algum apoio ao processo, seja do Recursos Humanos da empresa ou de uma consultoria externa, a depender da complexidade e do nível de senioridade exigido para o profissional em questão.

Mentoria: quando o gestor do gestor ou um agente externo desenvolve o subordinado, ajudando-o no entendimento do seu potencial e em como esse potencial pode ser desbloqueado para o seu crescimento na carreira e na empresa.

Aconselhamento: orientações pontuais sobre algum problema pessoal na organização. Normalmente exigem uma relação de mais confiança para a sua realização. Podem ser feitos pelo gestor do profissional, algum gestor mais sênior na organização, Recursos Humanos ou consultores externos.

O desenvolvimento de lideranças

Um caso particular das iniciativas de treinamento e desenvolvimento é o de lideranças. A coordenação e desenvolvimento de equipes é uma das atividades mais desafiadoras do mundo do trabalho e exige conhecimentos tanto em diversas práticas de gestão e de atitudes e competências socioemocionais. Os 5 tipos de ações de desenvolvimento citados na seção anterior devem ser articulados para a formação e aperfeiçoamento de lideranças.

Isso porque desenvolver lideranças exige o entendimento de conceitos sobre o que é e o que não é o papel do líder nas organizações, o conhecimento de práticas de gestão de temas que vão do próprio entendimento do papel de liderança, a "como definir o que delegar e como fazer uma delegação" à "gestão de conflitos", "prática de feedback" e "comunicação" e uma capacidade de fazer autoavaliações críticas sobre essas práticas e sobre como a equipe recebe a sua gestão. Além disso, feedbacks externos de equipes, pares e gestores e o compartilhamento de experiências de profissionais mais sêniores podem enriquecer e acelerar bastante esse processo.



08



Recomendações para a prática do

Feedback

O momento de feedback é uma troca, **um diálogo com o objetivo de promover melhorias no desempenho**. Isso acontece de 2 formas: primeiramente pelo **reconhecimento do que está bem**. Afinal, isso deixa claro que a pessoa deve continuar e intensificar algumas práticas, e também traz motivação a partir de elogios verdadeiros.

A outra forma da melhoria do desempenho **é o apontamento de pontos de melhoria**. Essa parte, obviamente, é muito útil, pois pode ou fazer a pessoa **ver algo que não via ou provocar o incômodo necessário para promover mudanças** de aspectos que a pessoa já identificava, mas por alguma razão ainda não havia avançado com relação a isso.

Pela necessidade de **promover um desconforto na medida certa** (nem muito pequeno que não induza mudanças, nem muito grande, que paralise), o feedback é um processo sensível e difícil de conduzir, tanto do ponto de vista de quem está dando feedback quanto de quem está recebendo. Por isso mesmo, em ambas as posições, cuidados específicos são necessários.



DANDO FEEDBACK

Crença na mudança e curiosidade: a base para um feedback eficaz

Quem está dando feedback precisa ter uma atitude de crença na mudança e de curiosidade e compreensão. Se já há um pré-julgamento que supõe descrença ou desconfiança, serão dificilmente geradas mudanças. Afinal, o objetivo acaba sendo muito mais exigir uma "admissão de incompetência" ou uma "confissão". Nada produtivo ou motivador surgirá dessa conversa. Portanto, também vale o cuidado para não usar palavras que mostrem um julgamento estático sobre a pessoa, como: "você é ...". Melhor usar "tem agido da forma.../tem parecido...".

O clima de compreensão: promovendo o diálogo para melhoria

Quando a postura é de curiosidade e de compreensão, o clima faz com que o momento seja percebido efetivamente como deve ser: um diálogo focado na melhoria do desempenho. Por isso, também envolve o reconhecimento dos aspectos positivos. Nesse sentido, é importante ter atenção para fazer elogios verdadeiros e embasados. Um elogio imperfeito pode até gerar uma reação positiva naquele momento, mas não funciona em nada para a melhoria do desempenho e atrapalha a construção de influência e credibilidade do gestor com relação à própria pessoa que recebeu o elogio falso.

A importância de fatos concretos e a liberdade para discordar

Seguindo esses princípios fundamentais de crença na mudança e de curiosidade e compreensão, o outro tem o direito de discordar

de seus posicionamentos. É importante marcar uma posição, mas não adianta tentar impor a sua visão ao outro. A mudança real só acontecerá se partir do outro. De toda forma, apresentar fatos concretos que embasem suas percepções é fundamental, até para conferir credibilidade aos seus posicionamentos. Se isso não acontecer, a tendência é que seus feedbacks sejam cada vez mais desvalorizados e irrelevantes para a pessoa, mesmo que "corretos".

Foco nas soluções: evitando a dinâmica de defesa

Como o objetivo é a melhoria do desempenho, é importante focar nas saídas, encaminhamentos e soluções. Muito foco no problema (feedbacks que parecem penitências, visando fazer a pessoa "assumir" algo) não trazem mudanças e melhorias e ainda podem gerar uma dinâmica de defesas, pretextos e desculpas da parte que está recebendo o feedback. E isso é extremamente desgastante para ambos.

Feedback contínuo: além dos processos formais de avaliação

Por fim, por mais que haja processos formais de avaliação de desempenho na empresa, o feedback não deve se restringir a este momento. Ele deve acontecer de forma espontânea, segundo os fatos (o mais próximo possível dos fatos, inclusive) ou, pelo menos, mensalmente, no encontro de acompanhamento do progresso com relação à avaliação de desempenho, mencionado neste paper, na seção que trata deste tema.

RECEBENDO FEEDBACK

A importância de escutar sem justificativas

Já quem está recebendo o feedback precisa conseguir aproveitar este momento. Por isso, escutar já pensando em justificativas ou defesas é muito improdutivo. Pois, na prática, isso impede de tentar compreender o ponto de vista do outro, afinal, ao se defender, você está trazendo o seu ponto de vista (trazer seu ponto de vista pode até ser válido, mas desde que você tenha realmente compreendido e discutido bem a partir do ponto de vista de quem deu o feedback).

Perguntas e detalhes: oportunidade para crescimento

Portanto, é muito mais produtivo perguntar mais e pedir detalhes a quem está dando feedback do que ficar se justificando. Afinal, o momento não é de um julgamento em que haverá um “veredito” sobre você. É uma oportunidade para você melhorar o seu desempenho. E mais, se uma pessoa está dando um feedback, é sinal de que ela está acreditando no seu potencial e está investindo (o tempo e atenção dela) em você.

O desconforto mútuo e a importância da calma

Outro ponto que vale observar é que o desconforto não é só de quem recebe, mas de quem está dando o feedback. Por isso, é importante manter a calma e o foco. Se precisar, peça tempo para processar alguma informação ou dar um retorno sobre alguma questão que discorde ou que ache muito desconfortável. Inclusive, vale a pena explicitar que está desconfortável. Isso inclusive contribui para reduzir (um pouco) o próprio desconforto.

Demonstrar atenção e valorização

Por fim, considere realmente o que está sendo dito e não tenha atitudes de quem não está se importando. Se algo empolgou, demonstre. Se incomodou, também demonstre. Quem está dando feedback precisa saber e entender como você está recebendo aquela informação. Considerar o que está sendo dito também significa definir o que fazer com aquilo. Saia dessa sessão de feedback com compromissos. Seja de mudar o que precisa mudar, de reforçar o que deve reforçar e de refletir e voltar com assuntos em que houve discordâncias. Se estiver sem ideias, peça sugestões. Também é papel de quem dá feedback contribuir com encaminhamentos práticos de solução.





Como fazer

**essas práticas se
tornarem realidade**

Existem 2 formas de entender o que fazer com esse guia de práticas relativas à Gestão de Pessoas. A primeira **é escolher**. Entender quais são as maiores carências e demandas da sua agência e aplicar as ferramentas e recomendações daquele capítulo específico, fazendo as devidas adaptações ao seu contexto.

A segunda é observar que esse paper tem uma construção sequencial, onde os conceitos de Recursos Humanos dos capítulos seguintes vão se sustentando nos capítulos anteriores. Fazendo dessa forma, cria-se uma robustez e consistência interna.

Em ambas as escolhas, o fundamental é mapear o que é mais importante e deve acontecer nos próximos 6 meses e o que já pode começar a ser feito a partir da próxima semana, gerando avanços e ganhos rápidos, energizando o processo.



REFERÊNCIAS

PARA APROFUNDAMENTO

BOCK, Laszlo. **Um novo jeito de trabalhar**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

BOYATZIS, Richard; SMITH, Melvin L.; OOSTEN, Ellen Van. **Helping people change**. Boston: Harvard Business School, 2019.

CHARAM, Ram; YANG, Julia. **O sistema Amazon**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2019.

DOERR, John. **Avalie o que importa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. **Getting serious about diversity: enough already with the business case**. Harvard Business Review, Boston – Diversity and Inclusion, 2020.

FENÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio. **Grandes decisões sobre pessoas: porque são tão importantes, por que são tão difíceis e como você pode dominá-las a fundo**. São Paulo: DVS Editora, 2009.

GROVE, Andrew S. **High-output management**. New York: Random House, 1983.

HAMEL, Gary; ZANINI, Michele. **Humanocracy: creating organizations as amazing as the people inside them**. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

JAQUES, Elliott; CLEMENT, Stephen D. **Executive leadership: a practical guide to managing complexity**. New Jersey: Wiley-Blackwell, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NONAKA, Ikujiro. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, Boston – Innovation, 2007.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0 – Drive: a surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva**. Tradução Ivo Korytowski. Porto Alegre: Sextante, 2019.

SILVA, Fernando Braga e. **Consultoria em estratégia, finanças, gestão e RH**. Blog da Delta, São Paulo, 2024.

STAVROS, Jacqueline M.; TORRES, Cheri. **Conversations worth having: using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement**. Oakland: Berett-Koehler Publishers, 2018.

EXPEDIENTE

Presidente

Daniel Queiroz

Vice-presidente

Dudu Godoy

Diretor de Assuntos Éticos

Fernando Silveira

Diretor de Relações Governamentais

Ricardo Menezes

Diretor de Relações Interassociativas

João Daniel Vale

Diretor de Planejamento e Desenvolvimento

André Lacerda

Diretora Secretária

Ana Celina Bueno

Diretor Tesoureiro

Guilherme Rabboni Júnior

Conselho Fiscal

Odemar Guilherme Neto

Vera Rocha

Alexandre Lobo

Geraldo Brito

Hélcio Gelbecke

Phelipe Pógere

Executivo Fenapro

Marcelo Ribeiro

Consultoria Técnica

Delta Consulting

Fernando Braga e Silva

Capa e Diagramação

Maria Clara Carneiro

Imagens

pexels.com

Presidentes Sinapro

BA: André Mascarenhas

CE: Evandro Colares

DF: Sidney Campos

ES: Alexandre Lobo

GO: Zander Júnior

MG: Gustavo Faria

MS: Adriany Bueno

MT: Cláudio Cordeiro

PA: Marcus Pereira

PB: Eduardo Cury

PE: Daniel Queiroz

PR: Kal Gelbecke

RJ: Phelipe Pógere

RN: Renato Quaresma

RS: Juliano Hennemann

SC: Elan Correia

SE: Rodrigo de Freitas

SP: Roberto Tourinho

Delegados Fenapro

AM: Eulália Ribeiro

MA: Almenbergues Jales



Sinapro **fenapro**

Delta 
Consulting.