

PEA 2021
Documento de Referência
Programa Nacional
Gestão Estratégica de Pessoas



1. Dados Básicos	
Nome do Programa	Gestão Estratégica de Pessoas
Unidade Coordenadora	Unidade de Gestão de Pessoas
Gestor	<p>Gestor responsável: Ana Carolina de Souza Santos</p> <p>Gestores técnicos: Adrienne Marques Brito Rocha; Ana Carolina de Souza dos Santos; CLáudia Moreira Wanderley</p>

2. Objetivo
Consolidar uma Política única e práticas integradas de Gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae.

3. Público
Lideranças e Empregados do Sistema Sebrae

4. Linhas de Ação
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a implantação do SGP 9.0; • Desenvolver processos estratégicos de comunicação interna; • Promover a gestão da cultura organizacional; • Realizar a Gestão de Pessoas com base em dados e indicadores; • Realizar planejamento estratégico de pessoal – PEP; • Promover a atração e retenção de talentos; • Realizar processo de recrutamento, seleção, acolhimento e integração dos empregados; • Promover o desenvolvimento das lideranças e equipes; • Promover a gestão do clima organizacional; • Promover a saúde e o bem-estar dos empregados.

5. Indicadores de resultado do Programa Nacional

- Diagnóstico de Maturidade dos processos de gestão de pessoas;
- Índice de percepção da aderência e/ou prática dos atributos da cultura nos processos do Sebrae;
- Favorabilidade do clima organizacional;
- Grau de implementação do SGP 9.0 no Sistema Sebrae.

Obs.: Cada ação do Projeto terá indicadores de resultados que serão acompanhados pela Coordenação Nacional.

6. Critérios de Análise

Processos de Gestão de Pessoas

O detalhamento dos critérios de análise das propostas para os demais processos de gestão de pessoas, bem como o respectivo modelo de projeto para sua submissão, será apresentado em referencial específico, disposto ao final desse documento.

Complementação do Seguro Saúde

1. Para o Sebrae UF que já faz parte do Benefício Integrado de Saúde do Sistema Sebrae:
 - 1.1. Observação do valor de CSN informado previamente pelo Sebrae Nacional;
 - 1.2. Indicação do projeto/atividade que executará o valor de CSN e vinculação dessa iniciativa ao respectivo programa nacional.
 - 1.3. Prever o indicador “Absentismo médico” e meta de diminuição, em relação a medição do T01.
 - 1.4. Caso a iniciativa que executará a CSN para complementação do seguro saúde (CSN Saúde) tenha como receita CSN para atuar em outras linhas de ação e/ou outros programas nacionais, indicação de ação exclusiva para execução do CSN Saúde.
 - 1.5. Consistência com as regras e procedimentos estabelecidos nos manuais do Planejamento e Orçamento do Sistema Sebrae, bem como de Programas, Projetos e Atividades.
2. Para o Sebrae UF que ainda não aderiu ao Benefício Integrado de Saúde do Sistema Sebrae:

¹ Maiores informações sobre definição e mensuração de metas poderão ser obtidas no Manual de Programas, Projetos e Atividades do Sistema Sebrae.

2.1. Aprovação da empresa contratada e da Diretoria Executiva do Sebrae Nacional, para proposta de adesão apresentada no item no subitem 9, do item 7-Regras Gerais, deste documento.

2.2. Demais critérios previstos no item 1 (acima).

7. Regras Gerais

Processos de Gestão de Pessoas

1. A aprovação do projeto está condicionada a implementação do SGP 9.0 pelo Sebrae/UF ou envio do cronograma de aprovação no CDE e implantação.
2. O projeto do Sebrae UF deverá contemplar no mínimo 50% (cinquenta por cento) das linhas de ação descritas no item 4. As linhas de ação poderão ser trabalhadas até o fim do projeto, em 2023.
3. A estruturação do projeto deverá observar as orientações e regras gerais para iniciativas com recursos de CSN, apresentadas no Manual de Programas, Projetos e Atividades, ou documento substituto.
4. A CSN total para aplicação no projeto, durante os 4 anos (2020-2023), é definida pela quantidade de empregados conforme faixa a seguir:
 - Até 300 empregados: R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais)
 - Acima de 300 empregados: R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais)
5. A participação financeira do Sebrae Nacional será de até 70% (setenta por cento) do valor total. E a contrapartida do Sebrae UF deverá ser de no mínimo 30% (trinta por cento).
6. O Sebrae UF deve enviar somente 1 (um) projeto com todas as ações de gestão de pessoas de cada ano, com exceção do seguro saúde, cujas regras estão estabelecidas no item específico deste documento, para apreciação do Sebrae Nacional, até o dia. 28/02/2021.
 - 6.1. Caso seja interesse do Sebrae UF, pode ser elaborado projeto com previsão de investimento para mais de um ano. Porém, a aprovação pelo Sebrae Nacional, dos valores orçados será realizada a cada ano.

Complementação do Seguro Saúde

3. O apoio financeiro do Sebrae Nacional se dará por meio de repasse de recursos da Contribuição Social do Nacional (CSN), subsidiando 70% do custo individual de todos os empregados dos estados que aderiram ao benefício integrado.
4. De acordo com o Informe das Deliberações 34/2017, haverá redução gradativa de 10% por ano do subsídio aos Sebrae UF, iniciando-se em 2019, até chegar ao subsídio de 50%:
 - 4.1. 2019:80%;
 - 4.2. 2020:70%;

4.3. 2021: 60%; e

4.4. A partir de 2022: 50%.

5. O contrato de serviços de assistência médica observa uma tríplice participação financeira entre o Sebrae Nacional, os Sebrae UF e os empregados, cabendo a cada um:

5.1. Sebrae Nacional: conforme apresentado nos itens 1 e 2;

5.2. Sebrae UF: O custeio dos dependentes legais (cônjuge, companheiro(a), filhos(as), filhos(as) enteados (as) e tutelados, menores de 25 anos, filhos inválidos sem limite de idade) e o complemento do custo de seus empregados, conforme política de benefícios local.

5.3. Empregados: O custeio de seus agregados, dependentes de 25 a 30 anos, da coparticipação e da sua contributividade, conforme política de benefícios local.

Obs.: Os beneficiários Inativos realizam o pagamento integral do plano de saúde à contratada.

6. Coparticipação: A coparticipação destina-se a proporcionar equilíbrio nas despesas do benefício evitando que os usuários utilizem de forma indiscriminada, atuando dessa forma, como um fator moderador. Os Sebrae UF poderão alterar a política de coparticipação do custo do procedimento, porém a alteração dependerá de aditamento contratual. Os descontos relativos à coparticipação sobre os eventos serão administrados em sistema de cada Sebrae UF e terão seus resultados revertidos ao Sebrae UF. Os valores relativos à coparticipação dos inativos serão cobrados pela contratada e revertidos em desconto na fatura para o Sebrae UF. Os percentuais de coparticipação e suas limitações poderão ser revisados por ocasião da realização de novos procedimentos licitatórios e mudança da legislação vigente.

7. Contributividade A estipulação da contributividade atende a dispositivos legais, que regem a fruição do direito de manutenção como beneficiário no plano, de empregados aposentados ou demitidos, e diretores estatutários que cumprirem os requisitos da Resolução Normativa nº 279, da Agencia Nacional de Saúde (ANS) e Lei nº 9.656 ou Instrumento que venha atualizá-las ou substituí-las. No Sebrae Nacional, em alinhamento ao Acordo Coletivo de Trabalho, o desconto de contributividade é de 0,5% do salário para o titular e 0,05% por dependente. Entretanto cada Sebrae UF poderá definir a sua Política de Benefícios, ajustando a forma de desconto, com base no salário nominal ou no valor do plano de saúde, e o percentual de desconto.

8. É papel do Sebrae Nacional e dos Sebrae UF realizarem o monitoramento contínuo da sinistralidade e a adoção de medidas que incentivem o uso consciente do plano de saúde, a fim de manter o índice abaixo do percentual máximo previsto de 80%, evitando desequilíbrios econômico-financeiros do contrato.

9. A adesão de novos Sebrae UF ao benefício integrado de saúde é condicionada à aprovação da empresa contratada e da Diretoria Executiva do Sebrae Nacional. O estado que aderir ao benefício deverá fornecer ao Sebrae Nacional procuração para representá-lo na contratação e gestão de empresa de prestação de serviço de assistência médica.

10. Para operacionalização do processo o Sebrae UF deverá observar as regras estabelecidas nos manuais do Planejamento e Orçamento, bem como de Programas, Projetos e Atividades.

ANEXO 1 – Referencial para construção do Projeto (exceto CSN Saúde)

1. OBJETIVO

Este documento tem por objetivo nortear o Sebrae estadual quanto a elaboração do Projeto do Programa Nacional de Gestão de Pessoas, com vistas a verter, por meio de ações objetivas e controladas, os macroprocessos de gestão de pessoas que serão implementadas entre 2020 e 2023.

2. PREMISSAS PARA IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES DO PROGRAMA

- ✓ Ter disponibilidade financeira para a concretização do projeto em todas as etapas.
- ✓ Validação de cada um dos projetos com a diretoria do estado. A diretoria deverá ser a principal *patrocinadora* dos projetos. Quando o projeto estiver validado pelo Sebrae NA deverá ser assinado pelo gerente da UGP e respectivo diretor da unidade ou Superintendente.
- ✓ Tenha uma estratégia de Gestão da Experiência dos Empregados. Todos os subsistemas de Gestão de Pessoas precisam estar conectados. Comece pelas práticas que já foram identificadas com oportunidade de melhoria no diagnóstico de maturidade ou em pesquisas realizadas recentemente pelo Sebrae UF.
- ✓ Envolver os empregados. São os colaboradores que de fato vivem a experiência e é vital envolvê-los no desenvolvimento dos componentes que compõem o seu ambiente de trabalho. Considerar o que faz sentido para os colaboradores, nos mais diversos aspectos do ambiente de trabalho, é essencial para qualquer uma das ações prevista no programa. Para isso, é preciso sair das amarras do que é comum e já não funciona, é preciso ser ao mesmo tempo inovador e original.
- ✓ Meça a satisfação dos empregados com as práticas implementadas. Faça pesquisas regulares e monitore os indicadores propostos.

3. SUBPROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS CONTEMPLADOS NO PROGRAMA

- ✓ Comunicação Interna Estratégica;
- ✓ Gestão da Cultura Organizacional;
- ✓ Gestão de Dados e Indicadores;

- ✓ Planejamento Estratégico de Pessoal – PEP;
- ✓ Atração e Retenção de Talentos;
- ✓ Recrutamento, Seleção e Acolhimento;
- ✓ Sucessão;
- ✓ Integração (*Onboarding*);
- ✓ Desenvolvimento organizacional e de equipes;
- ✓ Desenvolvimento de Lideranças e Coaching;
- ✓ Gestão do Clima Organizacional;
- ✓ Programa de Saúde e Bem Estar.

* **Importante:** Os recursos repassados aos Sebrae estadual e não utilizados (parcial ou total) não poderão ser aplicados em outras fontes de despesas do projeto, devendo este ser devolvido imediatamente ao Sebrae Nacional.

4. BENEFÍCIOS ESPERADOS

- ✓ Alinhamento dos subprocessos de Gestão de Pessoas no Sistema Sebrae.
- ✓ Implantação de procedimentos e políticas de Gestão de Pessoas para suporte aos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae.
- ✓ Desenvolvimento dos empregados, equipes e preparação das lideranças para os desafios futuros.
- ✓ Fomento à cultura de análise de dados, definição de indicadores e mensuração de resultados.
- ✓ Estímulo à uma comunicação direta e eficaz com os empregados.
- ✓ Fomento à gestão da cultura organizacional.

5. APROVAÇÃO DO PROJETO

A equipe da Unidade de Gestão de Pessoas do Sebrae Nacional, responsável pela análise e validação do (s) projeto (s) enviados pelos estados, atuará junto ao Sebrae UF na elaboração dos projetos, apoiando nas seguintes entregas:

- ✓ Orientação quanto à elaboração e gestão do projeto.
- ✓ Realização de reuniões com cada Sebrae UF para levantamento de informações e repasse de orientações.

- ✓ Levantamento e divulgação de boas práticas estaduais e de mercado para apoiar na construção/execução do projeto.
- ✓ Acompanhamento e monitoramento das ações de execução do (s) projeto (s) após a aprovação da Diretoria do Sebrae Nacional. A aprovação do (s) projetos (s) está condicionada ao cumprimento das orientações descritas nesse documento de referência e no planejamento previsto no Projeto elaborado por cada estado.
- ✓ Consolidação dos resultados alcançados do Programa Nacional a partir das informações disponibilizadas pelos Sebrae UF.
- ✓ Acompanhamento dos indicadores de cada ação.

6. DIAGNÓSTICO PARA ELABORAÇÃO DOS PROJETOS

É importante que o Sebrae UF realize um diagnóstico dos subsistemas de gestão de pessoas, com o objetivo de mapear o cenário atual e a aplicabilidade dos processos de gestão para subsidiar a elaboração do(s) projeto(s) do Programa Nacional. A aplicação do diagnóstico deverá contemplar, no mínimo, 70% (setenta por cento) dos empregados do Sebrae UF. O diagnóstico de maturidade que está sendo utilizado nesse Programa é a EPPRH – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Essa escala foi desenvolvida e validada por pesquisadores da Universidade de Brasília e tem por objetivo aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de recursos humanos da organização.

7. Análise dos processos prioritários ANÁLISE DOS PROCESSOS PRIORITÁRIOS

A partir da análise do diagnóstico dos sistemas de gestão de pessoas o Sebrae estadual terá condições de:

- ✓ Mapear lacunas e oportunidades de melhoria dos processos atuais.
- ✓ Definir os processos prioritários para proposição de projeto (s) e manutenção das ações para o Programa Nacional.
- ✓ O Sebrae estadual deverá inserir no (s) projeto (s), a ser(em) encaminhado(s) para aprovação no Sebrae Nacional, o resultado e a análise do diagnóstico realizado.

7.1. Definição dos subprocessos contemplados no Programa

7.1.1. Comunicação Estratégica

Essa ação visa à proposição de um modelo estratégico de comunicação que estimule a participação dos colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional e a prática do diálogo.

Etapas que podem ser contempladas:

- ✓ Diagnóstico de situação atual da comunicação interna do Sebrae UF;
- ✓ Definição de um planejamento de comunicação interna, alinhado ao planejamento estratégico, à cultura organizacional e à Política de Gestão de Pessoas.
- ✓ Definição de uma matriz de comunicação interna que contemple canal, estratégia do canal, público alvo, periodicidade de atualização e momento/justificativa atualizado.
- ✓ Definição de métricas para monitoramento de efetividade do processo. Indicadores que devem estar contemplados: quantidade de conteúdos disponibilizados aos colaboradores por mês, categorizados por canal e tema, pesquisa de satisfação dos colaboradores com o processo de comunicação interna.

7.1.2. Gestão da Cultura Organizacional

Essa ação visa desenvolver uma cultura que crie condições para que as pessoas estejam alinhadas à estratégia da instituição, conscientes de suas atitudes e comprometidas com as mudanças necessárias para o aumento do desempenho e da produtividade dos empregados do Sebrae. Etapas que podem ser contempladas:

- ✓ Pesquisa, mapeamento e diagnóstico da cultura atual. Devem ser realizadas a identificação e análise dos traços culturais, valores, crenças, símbolos e rituais que orientam as práticas organizacionais e sustentam a cultura atual do Sebrae. Recomenda-se que o mapeamento contemple entrevistas e pesquisas quantitativas e qualitativas com a diretoria, os gerentes e com a maioria dos empregados.
- ✓ Definição dos valores e de uma cultura capaz de melhorar a performance e garantir a sustentabilidade do Sebrae. A construção dos valores deve ter a participação do maior número de pessoas da organização e a representação de todos os cargos.

- ✓ Estratégia e plano de ação para implementação da cultura desejada, que se recomenda conter:
 - a) Identificação dos aspectos convergentes e divergentes da cultura desejada.
 - b) Estabelecer práticas para sanar as divergências culturais e fortalecer as convergências entre cultura instalada versus pretendida.
 - c) Trabalho de alinhamento, engajamento e transformação da liderança com a cultura desejada.
 - d) Estratégia para internalização e sustentação da nova cultura.
 - e) Plano para acompanhamento, avaliação e realinhamento da cultura.
 - f) Definição de métricas que meçam e monitorem a aderência da nova cultura e plano de ação para as correções necessárias.
 - ✓ Indicadores que devem ser monitorados: índice de percepção da aderência e/ou prática dos atributos da cultura nos processos do Sebrae, índice de percepção das aderências e/ou práticas dos atributos da cultura nos processos da minha unidade (cada unidade do Sebrae UF), grau de confiança nos resultados no trabalho de cultura.

7.1.3. Gestão de dados e indicadores – BI Humano

Essa ação visa monitorar e melhorar a gestão estratégica de pessoas no Sebrae, por meio de dados e indicadores de resultado. Etapas importantes a serem contempladas:

- ✓ Modelo de organização dos dados de gestão de pessoas.
- ✓ Utilização de ferramenta *business intelligence*. Ex.: *click sense* (essa ferramenta já foi disponibilizada pelo Sebrae Nacional para utilização por todo o Sistema Sebrae).
- ✓ Definição de métricas que justifiquem o que e como serão medidos os dados gerados.
- ✓ A forma de cálculo de todos os indicadores das ações contempladas nesse referencial encontra-se no Anexo II desse documento de referência.

7.1.4. Planejamento Estratégico de Pessoal

Essa ação visa determinar o quantitativo de pessoal necessário para realizar um conjunto de atribuições em um período, mediante uma estrutura, demanda e condições de trabalho conhecidas ou estimadas. Etapas que podem ser contempladas:

- a) Descrição de metodologia que possibilite o dimensionamento qualitativo e quantitativo das equipes;
- b) Realização de entrevistas com os gerentes de todas as unidades contempladas no PEP. Modelo de formulário disponível no Anexo II desse documento de referência.
- c) Relatório com dimensionamento qualitativo e quantitativo do quadro, por unidade com as competências técnicas e comportamentais, necessárias para a execução das atividades.
- d) Relatório com a definição de lacunas técnicas e comportamentais dos colaboradores, por unidade.
- e) Mapeamento de empregados com potencial de aumento de desempenho e plano de ação para melhoria do desempenho desses colaboradores.
- f) Poderá ser utilizado como referência o documento “Manual de Planejamento Estratégico de Pessoal – Sebrae Nacional”, que será atualizado após validação da ferramenta pelo grupo de trabalho formado pelo Sebrae NA, Sebrae MG, Sebrae MS e Sebrae SC.

7.1.5. Mapeamento de Talentos

Essa ação está contemplada dentro do Planejamento Estratégico de Pessoal, mas também poderá ser realizada de forma individual. Essa ação visa planejar e alocar a força de trabalho de maneira convergente às necessidades organizacionais e aderente aos interesses (perfil) dos colaboradores. Etapas recomendadas:

- ✓ Análise da estrutura organizacional da unidade: São exemplos - organização da unidade, núcleos, macroprocessos; principais atribuições da unidade, principais entregas alinhadas ao PPA.
- ✓ Entrevista Qualitativa com o gerente da unidade.

- ✓ Aplicação de ferramentas de *assessment* para mapeamento de perfil comportamental (recomendamos *Human Guide*, DISC e MBTI).
- ✓ Aplicação de questionário de interesse do colaborador e devolutiva do mapeamento de perfil comportamental.
- ✓ Análise do banco de talentos (histórico profissional e formação acadêmica) dos empregados.
- ✓ Consolidação e análise técnica dos dados;
- ✓ Elaboração e validação do mapa de talentos com base nas análises realizadas.
- ✓ Projeto de Gestão dos Talentos: apoio ao desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para implementação da mudança.
- ✓ Indicadores a serem monitorados: avaliação de satisfação do empregado e do gerente ou superior imediato, após o período de 06 meses da movimentação do empregado e/ou avaliação de competências do empregado movimentado (verificar se houve melhoria da avaliação).

7.1.6. **Atração e Retenção de Talentos**

Essa ação visa a atração e a retenção dos talentos com as competências técnicas e comportamentais necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos do Sebrae. Essa ação pode contemplar projetos de *employer branding*, de Reconhecimento e Recompensa e de Pesquisa de Remuneração.

7.1.6.1. Projetos de *Employer Branding*

Essa ação visa gerar percepção positiva do mercado a respeito do Sebrae como um local de trabalho. É uma estratégia que por finalidade reforçar os pontos positivos de como é trabalhar no Sebrae, para fortalecer a imagem e atrair talentos. Essa prática da atração de talentos e retenção de talentos, reduz custos de recrutamento e seleção e promove a divulgação espontânea da marca Sebrae. O projeto de *employer branding* deve conter:

- ✓ Diagnóstico com levantamento da percepção inicial dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Obs.: Caso o estado já tenha realizado recentemente o

diagnóstico de cultura ou a pesquisa de clima, poderá utilizar esses documentos como insumo dessa etapa.

- ✓ Análise do diagnóstico e listagem de todos os fatores e a frequência com que são considerados como relevantes pelos empregados.
- ✓ Elaboração de material para estabelecimento de uma Comunicação Interna mais eficaz. Obs.: Essa etapa poderá ser incluída no projeto de Comunicação Estratégica.
- ✓ Identificação do perfil técnico e comportamental desejado. Projetos de Reconhecimento e Recompensa

7.1.6.2. Projeto de Reconhecimento e Recompensa

Essa ação visa a criação de uma política específica para a valorização das equipes, de acordo com critérios previamente estabelecidos. Recomenda-se que os projetos estejam atrelados aos processos de melhoria contínua do Sebrae. O objetivo é a criação de um círculo virtuoso de ganhos que beneficiarão os empregados do Sebrae e o próprio Sebrae. O projeto poderá contemplar: ações de reconhecimento, ações de celebração das equipes e empregados e/ ou ações de recompensa, que envolvam reconhecimento com valor agregado. Etapas que podem ser contempladas:

- ✓ Vinculação aos valores corporativos e congruência com a cultura interna;
- ✓ Alinhamento à estratégia organizacional;
- ✓ Associação aos indicadores de desempenho.

7.1.6.3. Pesquisas de Remuneração

Essa ação visa analisar, comparativamente, as diversas medidas de remuneração praticadas pelo Sebrae com um mercado selecionado de empresas equivalentes em termos de estrutura, cargos, porte e número de empregados. Etapas recomendadas: Perfil das empresas participantes: deverá ser considerado a equivalência entre as instituições considerando um painel de empresas cujo perfil seja passível de comparação com o Sebrae. Cargos/Espaços Ocupacionais a serem pesquisados. Componentes da Remuneração, como: 1) o Salário Base, salário nominal mensal, 2) o Salário Total, salário base acrescido de todos os valores

efetivamente pagos aos empregados à título de remuneração variável de curto prazo – Remuneração Variável) e, 3) a Remuneração Total, remuneração total acrescido dos valores dos benefícios quantificáveis. A pesquisa de remuneração pode abranger aspectos como: 1) Tabulação salarial - as informações estatísticas salariais podem ser segmentadas por tipo de mercado, mercado geral, porte de empresa, origem de capital e ramos de atividade e região do Brasil. A forma de remuneração também pode ser dividida em salário base, salário total e remuneração total; 2) Práticas de benefícios - benefícios concedidos, bem como as principais características para cada cargo/ espaço ocupacional pesquisado e 3) Relatório Final.

7.1.6.4. Recrutamento & Seleção, Acolhimento e Integração

7.1.6.4.1. Recrutamento e Seleção

Essa ação visa potencializar a gestão do capital humano, com simplificação e facilitação dos processos por meio do uso da tecnologia. As práticas de Recrutamento & Seleção devem estar alinhados ao Manual de Processo Seletivo do Sebrae. Etapas recomendadas:

- ✓ Criação/especificação e desenvolvimento de ambiente dentro do Portal Sebrae para atração de talentos.
- ✓ Especificação e desenvolvimento de tecnologia de entrevista por vídeo on line, com possibilidade de que seja gravada e salva.
- ✓ Especificação e desenvolvimento de tecnologia de análise de currículos.
- ✓ Especificação e desenvolvimento de tecnologia para testes de conhecimento específicos e/ou estudo de caso.
- ✓ Realização de processo seletivo para contratação de Trainees ou de empregados que utilize inteligência artificial. Indicadores a serem contemplados: custo de contratação, tempo de contratação dos empregados, número de processos concluídos no prazo, grau de satisfação dos participantes do processo seletivo.

7.1.6.4.2. Acolhimento e Integração

Essa ação visa a estruturação de um processo de acolhimento e integração dos empregados do Sebrae. Trata-se de um processo de extrema importância para que os novos empregados do Sebrae se adaptem, de forma rápida e efetiva, ao ambiente de trabalho,

aprendendo sobre cultura, políticas e o que for necessário para que atuem de forma eficaz na organização. Etapas sugeridas:

- ✓ Definição do modelo de atuação do programa de acolhimento e integração.
- ✓ Definição de um cronograma que contemple as atividades a serem realizadas e os respectivos responsáveis. Obs.: O envolvimento da liderança e da equipe do novo empregado é essencial no processo.
- ✓ Monitoramento da execução do programa de acolhimento e integração.
- ✓ Indicadores de resultado a serem monitorados: avaliação de reação, avaliação de satisfação e aprendizado de cada programa de integração realizado, retenção de talentos após 1 (um) ano, avaliação e satisfação do novo colaborador com o gerente e a equipe, avaliação do período de experiência.
- ✓ A Universidade Corporativa Sebrae é corresponsável por emitir parecer e aprovar prestação de contas desse processo.

7.1.7. Desenvolvimento de Lideranças e Equipes; Coaching e Sucessão

7.1.7.1. Desenvolvimento de Lideranças e Equipes

Essa ação visa estimular a conexão dos colaboradores com os aspectos mais intangíveis do Sebrae (cultura, clima, sistemas de reconhecimento, alinhamento com os valores, os objetivos do negócio, construção de confiança na relação com a empresa e com os líderes). O objetivo é desenvolver uma cultura de alta confiança e equipes de alta performance, de modo a otimizar o alinhamento estratégico entre as unidades, otimizando a produtividade, o engajamento e a qualidade das relações. Etapas recomendadas:

- ✓ Alinhamento entre a unidade de gestão de pessoas e consultoria especializada, caso haja contratação, para definir perfil dos colaboradores, a metodologia a ser utilizada, etapas, cronograma, abordagem adequada, resultados esperados etc.
- ✓ Diagnóstico da equipe com identificação dos principais problemas e desafios a serem trabalhados.
- ✓ Avaliações de perfil comportamental e sinergias da liderança e da equipe (identificação de possíveis comportamentos conflitantes).

- ✓ Definição/ validação dos principais objetivos da equipe, estabelecimento de acordos da equipe, definição/validação das atribuições e responsabilidades de cada membro da equipe.
- ✓ Desenvolvimento da metodologia de trabalho.
- ✓ Plano de desenvolvimento de lideranças. Sugere-se que o plano contemple: levantamento das necessidades de desenvolvimento das lideranças do Sebrae UF, objetivo, justificativa, número de lideranças a serem contemplados, cronograma, descrição das ações e estratégias a serem utilizadas, resultados a serem alcançados, prazo para conclusão, responsáveis, valores. Podem ser incluídas as ações de desenvolvimento indicadas pela Universidade Corporativa Sebrae.
- ✓ Acordo de resultados entre liderança e participantes da equipe, com o plano de ação a ser desenvolvido de maneira colaborativa junto à equipe.
- ✓ Monitoramento e resultados: mensuração dos principais resultados da intervenção.
- ✓ A ação de desenvolvimento de Lideranças e Equipes pode ser realizada de forma conjunta com a ação de Gestão da Cultura Organizacional.
- ✓ Relatório com indicadores de resultado do projeto. Obs.: Nessa ação, também poderão ser desenvolvidos projetos de gamificação e ferramentas de gestão de equipes.
- ✓ Indicadores de resultado a serem monitorados: pesquisa de satisfação da equipe após finalização do projeto, avaliações de reação e de impacto das ações de desenvolvimento, avaliação de performance do time e do líder após realização do projeto.
- ✓ A Universidade Corporativa Sebrae é corresponsável por emitir parecer referente as ações de desenvolvimento e aprovar prestação de contas desse processo.

7.1.7.2. Coaching

Essa ação visa promover mudanças positivas nas competências dos líderes, auxiliando-os no processo de gestão de suas equipes para que os líderes possam influenciar suas equipes a serem mais efetivas em um ambiente sadio e harmonioso. Etapas que podem ser contempladas:

- ✓ Definição do público alvo.
- ✓ Definição dos objetivos do projeto a curto, médio e longo prazo;
- ✓ Norteammento por níveis de aprendizagem: 1º nível - resolução tática de problemas, 2º nível - desenvolvimento de capacidades de liderança e de novas maneiras de pensar e agir que se generalizem para outras situações e papéis e 3º nível – desenvolvimento de habilidades e hábitos de autorreflexão que assegurem que a aprendizagem continuará após o término do *coaching*.
- ✓ Foco tanto na obtenção de resultados reais de negócio – nível organizacional, quanto de resultados específicos – nível individual.
- ✓ Construção sobre o pressuposto de autonomia, por meio de um processo de *coaching*.
- ✓ Construção sobre o pressuposto da confidencialidade.
- ✓ Definição da estrutura dos encontros de coaching. Obs.: Importante que a logística de agendamento dos encontros fique sob a responsabilidade da unidade de gestão de pessoas.
- ✓ Estabelecimento de atividades pré-coaching
- ✓ Realização/Análise de *Assessment* do *coachee*. Obs.: O mercado oferece várias opções, sugerimos a utilização do *Human Guide*, DISC ou MBTI.
- ✓ Estabelecimento de um contrato de aprendizagem pessoal.
- ✓ Estabelecimento de um Plano de Ação para cada *coachee*.
- ✓ Execução do Plano de Ação. 1) Avaliação e transição para o desenvolvimento de longo prazo. Obs.: O plano de desenvolvimento de longo prazo deverá ser entregue à unidade de gestão de pessoas e ao respectivo Diretor do *coachee*.
- ✓ Indicadores de resultado a serem monitorados: Percentual de encontros agendados/realizados; pesquisa de satisfação do líder após finalização do processo de coaching, percentual de cumprimento dos Planos de Ação de cada

coachee, avaliação do coachee realizada pelo superior (avaliação dos aspectos comportamentais de transformação).

7.1.7.3. Sucessão

Essa ação visa à estruturação de um modelo de transição de papéis institucionais, baseado na responsabilidade de se transmitir um legado profissional. Tem por objetivo garantir a sobrevivência e a continuidade do desenvolvimento do Sebrae, aumentando a capacidade de resposta diante das mudanças (previstas e imprevistas). Etapas importantes a serem contempladas:

- ✓ Mapeamento e definição do perfil de liderança com competências técnicas e comportamentais. É recomendada a utilização de ferramenta de *assessment* para definição do perfil comportamental.
- ✓ Mapeamento dos potenciais líderes por meio de entrevistas com a liderança do Sebrae.
- ✓ Análise de prontidão dos profissionais mapeados frente às expectativas definidas.
- ✓ Elaboração de Mapa Sucessório com base nos levantamentos realizados.
- ✓ Plano de Desenvolvimento: preparar os profissionais mapeados para possíveis posições de liderança. Obs.: É importante que processo seja tratado de forma confidencial por gerar um conjunto de informações e posicionamentos que precisam ser revistos em função de mudanças no contexto. Por essa razão, o sigilo visa evitar a geração de expectativas irreais.
- ✓ Poderá ser utilizado como referência o documento “Programa de Sucessão – Sebrae Nacional”. Caso o Sebrae UF tenha interesse poderá solicitar para ugp@sebrae.com.br
- ✓ Indicadores a serem monitorados: Número de posições-chave (liderança) preenchidas com profissionais do quadro; Percentual de evasão de profissionais mapeados como potenciais sucessores; Número de líderes oriundos do mapa sucessório com desempenho satisfatório ou superior.

7.1.8. Pesquisa de Clima Gestão do Clima Organizacional

Essa ação visa entender como os empregados percebem a cultura, as políticas e normas internas da organização.

A aplicação da pesquisa deverá ser realizada via internet, com o envio de um questionário estruturado a todos os empregados.

Obs.: Todas as orientações relacionadas à aplicação da pesquisa de clima estão estruturadas no documento "Ficha de prática de gestão", disponível no Anexo III.

- ✓ O método deve ser seguido para fins de comparação no Sistema Sebrae. Para análise dos dados, os resultados deverão ser apresentados por favorabilidade. Para cada pesquisa de clima devem ser gerados os seguintes documentos: um plano de ação institucional, que é elaborado pela Unidade de Gestão de Pessoas ou consultoria contratada e validado pela Diretoria; e planos de ação por unidade, elaborados por cada equipe de trabalho. A Unidade de Gestão de Pessoas ou empresa contratada deverá realizar a pesquisa e o acompanhamento dos planos de ação institucional e das unidades. Para completar, deve ser criado um canal de comunicação direta e ininterrupta com os colaboradores que permita conhecer suas necessidades e anseios, assim como saber quais são as sugestões dessas pessoas para um ambiente de trabalho cada vez mais produtivo, harmonioso e integrado.
- ✓ Indicadores a serem monitorados: índice de favorabilidade dos fatores avaliados, índice geral de favorabilidade.

7.1.9. Programa de Saúde e Bem-estar

Essa ação visa a humanizar e promover o bem-estar do empregado em seu ambiente de trabalho com vistas a gerar motivação e satisfação em diferentes níveis e em diferentes tipos de atitudes e condutas. O Sebrae acredita que empregados saudáveis e engajados são essenciais para a alta produtividade e alcance dos objetivos organizacionais. Recomenda-se que o projeto de saúde e bem-estar seja fundamentado

no “Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável” da Organização Mundial de Saúde – OMS, proposto em 2010 e aplicado até os dias atuais, que está estruturado conforme as seguintes etapas:

- ✓ Mobilizar: coletar informações sobre as necessidades das pessoas, seus valores e prioridades.
- ✓ Reunir: reunir recursos necessários, incluindo equipe de trabalho que promoverá mudanças na empresa em busca de ambientes de trabalho saudáveis e pessoas felizes. Buscar informações de diversas fontes com o objetivo de subsidiar a promoção de ações de qualidade de vida focada nos interesses e necessidades dos empregados.
- ✓ Diagnosticar e definir prioridades: analisar, consolidar, realizar diagnóstico e definir prioridades utilizando-se das informações coletadas na etapa anterior. Além dos documentos analisados, faz-se necessário perguntar aos trabalhadores sobre suas ideias em como melhorar seu ambiente de trabalho e sua saúde, e o que eles pensam que a instituição poderia fazer para ajudá-los.
- ✓ Planejar: desenvolver plano global (estabelecer metas e objetivos de longo, médio e curto prazo definidos para medir o sucesso do Programa) e Plano de ações específicos que esclareçam as metas, os resultados esperados, a linha do tempo e as responsabilidades.
- ✓ Fazer: implementar o que foi planejado. Avaliar: avaliar cada iniciativa e o sucesso global do programa.
- ✓ Melhorar: resultar alterações com base nos resultados da avaliação com o objetivo de melhorar o programa.
- ✓ O Programa poderá contemplar, também, as seguintes dimensões: 1) individual - atividades relacionadas à saúde e bem-estar, controle do absenteísmo, aplicação do PCMSO, PPRA e PCA, ações com ambulatório médico, atendimento de nutrição e psicologia, fomento a realização de atividades físicas e atividades psicossociais; 2) grupal - prática de esportes coletivos, ginástica laboral, jogos esportivos, gincanas, comemoração de conquistas e 3) Clima organizacional – atividades de voluntariado, de responsabilidade socioambiental, campanhas

anuais (campanha do agasalho, cestas básicas, vacinação, dias mundiais, crianças, etc.).

- ✓ Indicadores a serem monitorados: índice de satisfação das ações contempladas no projeto. Além disso, o Sebrae UF deverá incluir no programa de bem-estar indicadores que demonstrem o monitoramento das ações previstas no projeto.

8. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA E MODELOS DE PROJETO

Todos os documentos de referência e modelos necessários para a criação do Projeto estão disponibilizados no Microsoft Teams, no link:

<https://teams.microsoft.com/#/files/Geral?threadId=19%3Acdc97bdd3c4b4277b6d962fa22faf446%40thread.tacv2&ctx=channel&context=General&rootfolder=%252Fsites%252FProgramaNacional-GestodePessoas%252FDocumentos%2520Compartilhados%252FGeneral>.