

Manual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas



SINDUS
CON SP





Sumário

Dedicatória	05
Manual de Boas Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil.....	06
A Metáfora da Estrutura	08
Legenda “Selos”	08
Legenda da estrutura	08
Os Pilares e suas Práticas	11
Pilar: Experiência do Colaborador	14
Pilar: Gestão do Desempenho	22
Pilar: Desenvolvimento dos Talentos	30
A Fundação como requisito crítico	39
GLOSSÁRIO	40



Manual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas na Construção Civil

1ª EDIÇÃO - 2023

Manual de
**Boas
Práticas em
Gestão de
Pessoas**



Dedicatória

Com imensa gratidão e reconhecimento, dedicamos este Manual de Boas Práticas às mentes brilhantes que colaboraram e moldaram cada página com expertise e dedicação incansável:

Aos líderes inspiradores Yorki Estefan (Presidente), Rodrigo Von (Vice-Presidente e Coordenador do CTQ), Renato Geniulli (Vice-Presidente), Dra. Rosilene Carvalho, Filemon Lima e Dani Barbara, do SindusCon-SP, cuja visão e compromisso impulsionaram esta jornada.

Ao talentoso consultor de RH, Maurício Cavalcante Farias da CONVERGENT, pela dedicação e doação, ao investir seu conhecimento nesse trabalho, e que foi capaz de traduzir e materializar, de forma concisa e objetiva, as recomendações levantadas.

Aos colaboradores do Grupo de Trabalho - RH, formado pelas principais cabeças das maiores e melhores empresas construtoras do país, cujo empenho coletivo é a essência deste manual, nosso profundo agradecimento. Em especial aos Gestores de Humanos: Janaína Fontes (CANOPUS), que coordenou os trabalhos do e-Book, Daniela Lima (CURY), Adriano Souza (MRV) e Lizane Reis (CONX)

Ao excepcional time da FALCONI GENTE, e às excelentes equipes de RH das empresas VIVO, ITAÚ e MAGALU, cuja expertise, exemplo e colaboração foram fundamentais para impulsionar este trabalho.

A todo o time Sinduscon-SP, pela incansável dedicação e apoio em todos os aspectos.

Às empresas MRV, ROCONTEC e CURY, ícones da Construção Civil, cujas inspiradora práticas de RH, enriqueceram este manual.

E, por fim, a todos os presentes nesse lançamento, que através das suas contribuições à indústria da construção civil moldaram este trabalho e impulsionam a excelência no setor. A todos vocês, nosso mais profundo agradecimento.

David Fratel

Coordenador do GT - RH SindusCon-SP

Diretor Executivo do Grupo Kallas



Manual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas na Construção Civil

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

1. Investir em programas de treinamento e capacitação, buscando atrair jovens ambiciosos e ansiosos por desenvolver as suas competências, não apenas para equipá-los com o conhecimento necessário, mas também para fomentar-lhes a paixão pelo setor, mesmo quando comparado com outras alternativas, o que necessariamente exigirá a formação de parcerias estratégicas com entidades de ensino, bem como iniciativas institucionais que abram caminho para a criação de oportunidades de estágios e de efetivação para os profissionais iniciantes, impulsionando uma trajetória de carreira que estimule o compromisso de longo prazo com a indústria da construção;
2. Avançar mais rapidamente na adoção do composto tecnologia e automação, não só em busca do aumento da produtividade e da melhoria da qualidade geral dos produtos que se expressam em maior competitividade junto aos clientes, mas também da redução da necessidade do trabalho manual, o que resulta em maior atração para os trabalhadores mais jovens;
3. Melhorar as condições de trabalho, não só ofertando salários e benefícios competitivos no panorama geral do



mercado de mão-de-obra, mas também promovendo um ambiente positivo, reconhecido por priorizar a segurança e o bem-estar, bem como por oportunizar o desenvolvimento dos seus colaboradores, resultando não apenas em atração de novos talentos, como também na maximização da satisfação e do engajamento e na redução das taxas de absenteísmo e de turnover, especialmente o voluntário que é causado pela migração para outros segmentos da economia.

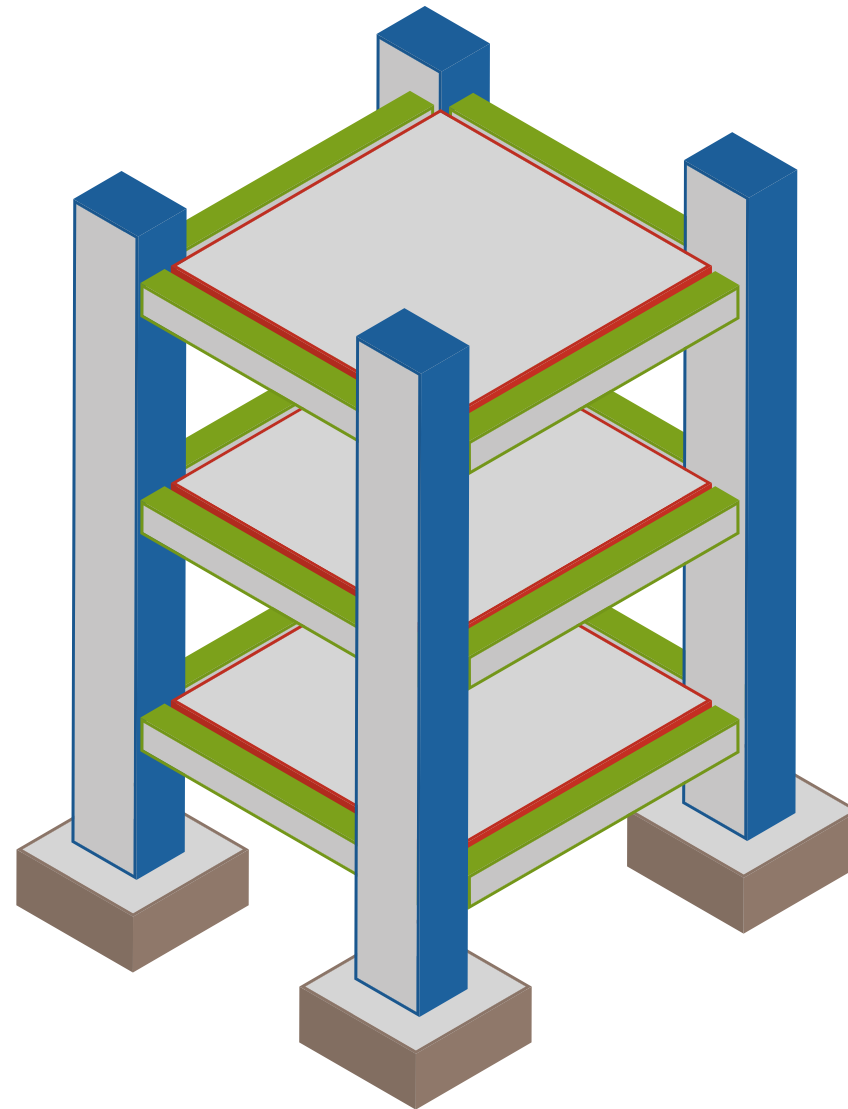
A situação não é diferente no Brasil, que também sofre com a escassez de trabalhadores qualificados na indústria da construção, uma tendência já alertada há mais de uma década; um problema que se tornou mais crítico com a retomada da atividade do setor, e que se agrava com o porte das empresas, mas de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

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

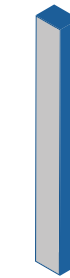
Em 2024, o principal foco de atuação deverá ser criar atratividade no mercado da construção civil, objetivando trazer profissionais mais jovens; uma reação que faça retroceder a atual tendência da média das idades dos profissionais (conforme medida na Pesquisa Falconi – SindusCon-SP).



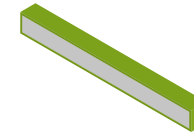
A Metáfora da Estrutura



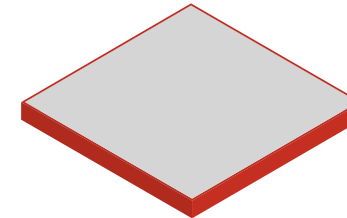
Legenda da estrutura



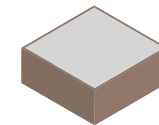
PILAR



VIGA



LAJE



FUNDAÇÃO

Manual de
**Boas
Práticas em
Gestão de
Pessoas**



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

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




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

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

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

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




TABELA 1: NIVELAMENTO

LAJE	Selo de Recomendação	Quantidade das Boas Práticas Adotadas
SUPERIOR		6 a 9
INTERMEDIÁRIA		3 a 5
INFERIOR		até 2



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

TABELA 2: PRIORIZAÇÃO

Selo de Recomendação	Prática	Pilar
	Gestão do Pipeline de Liderança Performance Endomarketing	Desenvolvimento dos Talentos Gestão do Desempenho Experiência do Colaborador
	Avaliações Felicidade / Bem-estar no Trabalho Planos Individuais de Desenvolvimento	Gestão do Desempenho Experiência do Colaborador Desenvolvimento dos Talentos
	Feedbacks Saúde (Física/Mental/Social) do Trabalhador Programa de Estágio/Trainee	Gestão do Desempenho Experiência do Colaborador Desenvolvimento dos Talentos

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



Os Pilares e suas Práticas

As discussões do GT RH do CTQ do Sinduscon-SP levaram, até o momento, a um elenco total de trinta e seis (36) Práticas distribuídas em nove (9) Pilares, porém o escopo definido para esta 1ª Edição do e-book Manual de Boas Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil corresponde à seleção do seu 'primeiro terço', conforme o que segue:

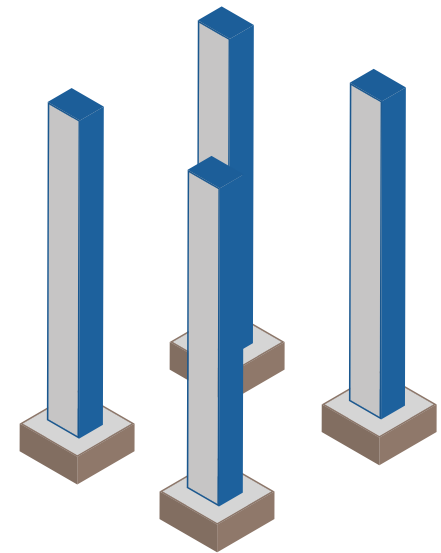
- **Experiência do Colaborador**
 - Endomarketing
 - Felicidade/Bem-Estar no Trabalho
 - Saúde (Física/Mental/Social) do Trabalhador
- **Gestão do Desempenho**
 - Feedbacks
 - Performance
 - Avaliações
- **Desenvolvimento dos Talentos**
 - Programas de Estágio/Trainee
 - Planos Individuais de Desenvolvimento
 - Gestão do Pipeline de Liderança

Na(s) edição(ões) seguinte(s), serão acrescentados:

- **Gestão da Capabilidade**
 - Desdobramento do Business Plan
 - Planejamento da Força de Trabalho
 - Relações com Academia/Centros de Formação/ACNUR (Refugiados)
- **Aquisição dos Talentos**
 - Employer Branding
 - Programas de Atração de Talentos
 - Recrutamento & Seleção/ATS
 - Onboarding
- **Cultura Organizacional**
 - Comunicação Organizacional
 - Engajamento/Alinhamento/Rotatividade
 - Diversidade/Equidade/Inclusão
 - Gestão do Clima Organizacional



- **Experiência do Colaborador**
 - Socialização/Solidariedade
- **Gestão das Competências**
 - Mapeamento de Competências ▪ Descrição de Cargos ▪ Encarreamento
- **Gestão do Desempenho**
 - KPI/OKR (Indicadores)
- **Desenvolvimento dos Talentos**
 - Gestão do Potencial ▪ Universidade Corporativa ▪ Retenção dos Talentos
- **Valorização, Reconhecimento & Recompensas**
 - Employee Value Proposition ▪ Remuneração Estratégica (Modelagem)
 - Pesquisa Salarial (Alinhamento) ▪ Pacotes de Benefícios/Vantagens/Facilidades Flexíveis
 - Programas de Reconhecimento Profissional
- **Desligamento**
 - Offboarding
 - Protocolos de Demissão Humanizada ▪ Outplacement/Replacement





Pilar: Experiência do Colaborador

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

A 'experiência do colaborador' refere-se ao conjunto das percepções de uma pessoa – o que vê, aprende, faz e sente – ao longo de cada estágio da sua jornada, por meio de todos os pontos de contato da organização, desde que se candidata até o seu último dia de trabalho (e, até mesmo, depois disso).

Quanto mais positiva é a 'experiência', tanto maiores tendem



a ser a eficiência, a criatividade, a felicidade e o significado do colaborador, o que repercute uma imagem positiva para os clientes e demais partes interessadas, contribuindo potencialmente para o atingimento dos resultados pretendidos pelas organizações.

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

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

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

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



Pilar: Experiência do Colaborador



PRÁTICA: ENDOMARKETING

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

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

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

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



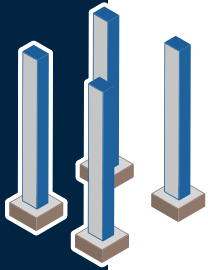
de decisões acerca das ações que buscam maximizar o engajamento;

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



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





Pilar: Experiência do Colaborador



PRÁTICA: FELICIDADE/BEM-ESTAR NO TRABALHO

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

Uma parcela muito alta de nossas vidas é dedicada ao labor, então faz todo sentido antecipar-se às percepções de carências de bem-estar no ambiente de trabalho, e, mais ainda, mobilizar-se para rapidamente resolver esse tipo de problema, quando já caracterizado, tendo em mente que as gerações mais recentes de trabalhadores (especialmente após a pandemia) tendem a atribuir maior valor à felicidade do que a salários e benefícios. O

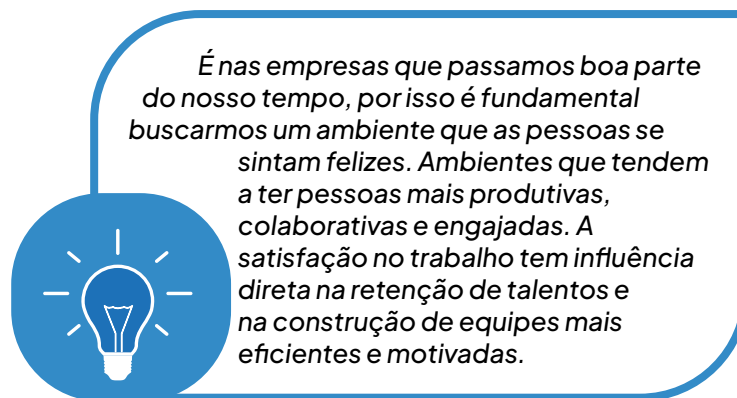
que se pretende, então, é prevenir esse tipo de stress e fomentar uma cultura em que as empresas sejam vistas como mais atraentes, e cada vez mais, crendo que tal investimento resultará na construção de visão e marca robustas...

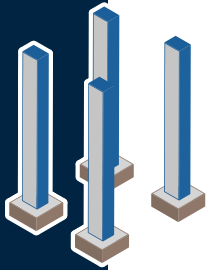


O que se tem feito para melhorar o bem-estar no local de trabalho?

1. Realizar processos de onboarding / integração;
2. Atribuir foco à saúde mental
3. Monitorar sinais (fadiga, irritabilidade e outros problemas de saúde física) de burn-out
4. Estimular que esteja 'tudo bem' para 'não estar bem' (problemas têm soluções)
5. Ampliar os canais para ouvir as pessoas.
6. Oferecer apoio à saúde financeira (um dos gatilhos mais recorrentes)
7. Adotar padrões de trabalho para reduzir o 'presenteísmo' (quando o trabalhador está no seu posto de trabalho, mas não consegue se dedicar completamente às tarefas);

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





Pilar: Experiência do Colaborador



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

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

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

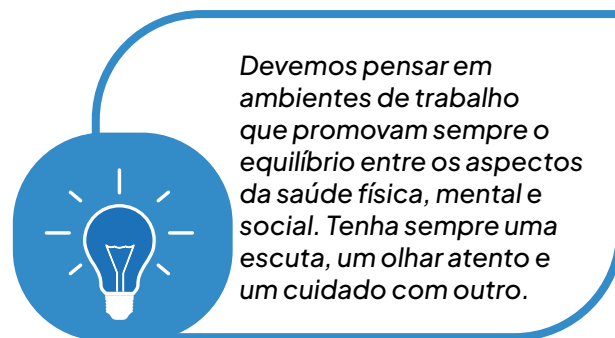
Ambientes de trabalho saudáveis não são apenas um direito fundamental, como também contribuem decisivamente para minimizar tensões, conflitos e interrupções no trabalho e a maximizar a retenção do pessoal, a produtividade e o desempenho dos negócios, trazendo impactos cumulativos para a sociedade, a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



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

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

1. Estabelecer políticas que favorecem iniciativas e ferramentas de promoção da saúde;
2. Preparar os gestores de todos níveis para o olhar e a escuta;
3. Fomenta rodas de conversa sobre os temas da saúde, como espaços para a escuta;
4. Monitoramento de indicadores de saúde.



Pilar: Gestão do Desempenho

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

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

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



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

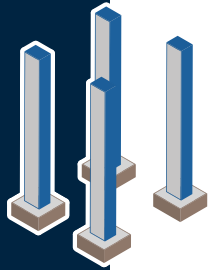
- Comunica expectativas e padrões de desempenho requeridos, alinhando-os à sua estratégia;
- Promove os comportamentos que favorecem o atingimento das suas principais metas;
- Identifica os focos e as causas de desempenho insuficiente, bem como as experiências e as condições de desempenho superior;
-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

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

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

Na recente pesquisa realizada pela Falconi verificou-se que 11% das empresas respondentes declaram a Gestão do Desempenho entre os principais desafios (vide e-book *Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023*).





Pilar: Gestão do Desempenho



PRÁTICA: FEEDBACKS

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

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



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

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

1. Valorizando o ambiente do feedback:

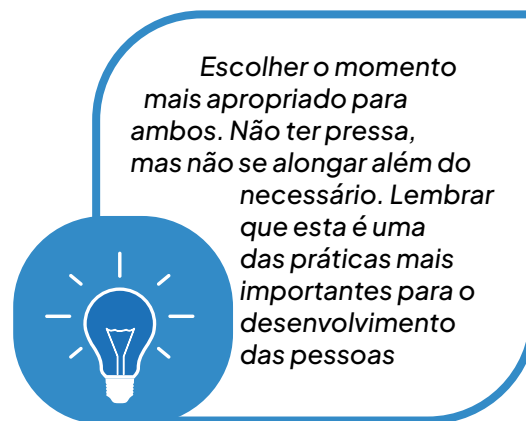
- a. Fomentar a prática de dar e receber feedback continuamente, tanto explícita (verbalmente ou por escrito) quanto implicitamente (por meio de gestos e entonações);
- b. Ao dar feedback formal, apoiar-se em formulários e linguagem descritiva, buscando sempre comparar resultados factuais e padrões claros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

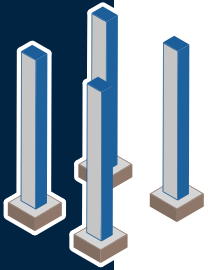
2. Ao receber feedback:

- a. Ouvir ativamente. Não interromper. Buscar compreender o que o outro realmente está dizendo. Considerar que linguagem corporal e entonação de voz muitas vezes falam mais alto do que as palavras. Evitar interpor obstáculos ou mostrar-se distraído ou entediado ou irritado;
- b. Manter-se receptivo a novas ideias e opiniões diferentes;
- c. Entender a mensagem. Fazer perguntas para esclarecimentos. Sempre que oportuno, repetir os pontos chave buscando a validação do outro, a fim de certificar-se de que interpretou o feedback corretamente;
- d. Refletir. Avaliar o real valor do feedback recebido, as prováveis consequências de usá-lo ou ignorá-lo, e então pactuar com o outro o que será (ou não será) feito;
- e. Implementar efetivamente as ações com as quais entrarem em consenso. Revisar ciclicamente o progresso.

3. Ao dar feedback:

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





Pilar: Gestão do Desempenho



PRÁTICA: PERFORMANCE

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

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

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



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

1. DESDOBRAR os objetivos estratégicos {QUANDO NÃO ESTRUTURADOS?} em objetivos de departamentos/equipes, e esses, em objetivos de posições/cargos/perfis;
2. ALINHAR as expectativas corporativas ao longo deste desdobramento, até o nível das posições/cargos/perfis em forma de metas;
3. ESTRUTURAR um processo sistemático e periódico para que sejam formalizadas as avaliações (vide Feedback);
4. INTERPRETAR os resultados individuais e grupais;
5. ENCAMINHAR {PROPOR} ações diversas de melhoria da performance.

Na recente pesquisa realizada pela Falconi verificou-se que o fator mais relevante (46%) de turnover involuntário entre os respondentes foi o Desempenho (vide e-book Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023).



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



Pilar: Gestão do Desempenho



PRÁTICA: AVALIAÇÕES

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

Na recente pesquisa realizada pela Falconi, 55% das empresas respondentes declararam que possuem processos (mesmo que precisem de melhoria) para avaliar os colaboradores (vide e-book Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil 2023).



A avaliação genuína é uma jornada colaborativa em direção ao ápice do potencial individual, guiando o crescimento profissional com precisão, para atingir plenitude





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos

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

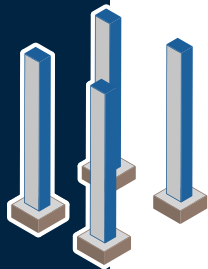
Estudando os resultados de programas impactantes de desenvolvimento de talentos, percebemos que as suas iniciativas começaram bem antes de prover cursos para as pessoas consumirem através desta ou daquela plataforma. Partiram do entendimento corporativo de que é possível, sustentável e engenhoso gerar valor para o negócio por meio da propagação de uma mentalidade de aprendizagem contínua, capaz de visualizar as competências coletivas que, no presente, já estão deficientes;



as que estão em processo de obsolescência; e as que provavelmente serão necessárias em um determinado horizonte, a fim de assegurar a sobrevivência, o crescimento ou a perenização do negócio, conforme seja a estratégia em andamento, incluindo as decisões de alocação ótima dos seus recursos (verticalização, subcontratação, externalização, etc).

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





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos



PROGRAMAS DE ESTÁGIO / TRAINEE

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

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

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

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

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



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

1. Envolver os gestores no painel de contratação (incrementando, com isso, a apropriação das decisões).
2. Envolver os gestores no sentido de divulgarem suas áreas, serem patrocinadores do programa e fomentadores do job rotation;
3. Dispor da orientação e suporte das áreas de RH e Jurídica a fim de assegurar a qualidade das ações de supervisão e o cumprimento normativo das relações de estágio;
4. O Programa estabelecia metas para a Empresa quanto ao sucesso ou aproveitamento dos estagiários, (parâmetros, processos e indicadores) Plano de Estágio de maneira que a Experiência do Estagiário reflita os valores e as práticas da Experiência do Colaborador;
5. Os processos do Programa abrangem todo o ciclo de vida do estágio, definindo critérios para os processos seletivos, as concessões, feedbacks informais, avaliações periódicas, interações com as entidades intermediadoras e com as instituições de ensino, trilhas de desenvolvimento, inserções nas ações de endomarketing, encerramentos dos termos de estágio, recomendações para eventuais futuros aproveitamentos e efetivações.

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

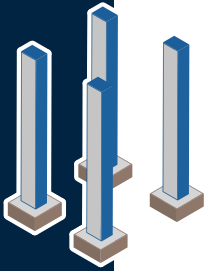
1. Ainda que o pessoal de RH seja encarregado de captar os candidatos, é um fator crítico de sucesso a ativa participação dos gestores desde a definição dos perfis e das etapas finais de escolha;
2. Considerar que o perfil do trainee deve dar ênfase a competências e habilidades mais gerais a fim de assegurar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

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



Manual de
**Boas
Práticas em
Gestão de
Pessoas**





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos



PLANOS INDIVIDUAIS DE DESENVOLVIMENTO

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

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


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



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

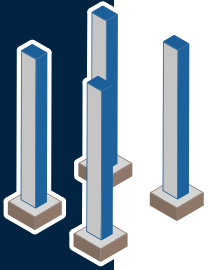
- 70% resulte do enfrentamento dos desafios na própria experiência de trabalho;
- 20% decorra do aprendizado com colegas e discussões casuais que despertam insights úteis;
- 10% tenha origem nos cursos, seminários, palestras e outros meios formais.

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



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





Pilar: Desenvolvimento dos Talentos



GESTÃO DO PIPELINE DE LIDERANÇA

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

– Isso é grave, mas, é reversível?

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



– Sim! (respondendo). Há maior probabilidade de ser reversível para as empresas determinadas a adotar práticas de liderança que mesquem as alavancas que favorecem as transformações bem-sucedidas.

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

Considerando que, para além dos esforços institucionais da indústria da construção em prover os meios para amortecer estes e outros efeitos, com vistas a melhorar a sua capacidade e eficácia, as empresas, isoladamente, demonstram um notável diferencial competitivo quando, em vez de tão somente disputar, priorizam o desenvolvimento de seus líderes, o que requer a construção de um banco de liderança, que contém talentos potenciais permanentemente transitando entre estágios, com seus diferentes requisitos. Este modelo baseado nas “Encruzilhadas Críticas de Carreira” (propostas por Walter Mahler e Stephen Drotter) inspirou a chamada teoria do “Pipeline de Liderança” (proposto por Ram Charam, Stephen Drotter e James Noel), que recorre à metáfora de um cano que se curva até 6 vezes, representando as transições possíveis na carreira, entre o passar “de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros” até o nível de gestor corporativo.

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

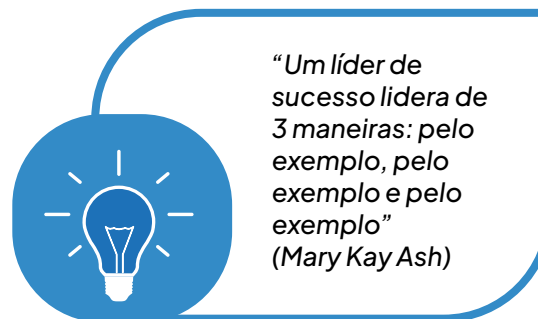
1. Estabelecem metas, facilitam o seu atingimento e monitoram o seu progresso;
2. Asseguram um ambiente que, através do intenso feedback, seja caracterizado pela comunicação direta, clara e franca;
3. Facilitam o acesso às informações essenciais e estimulam o seu intercâmbio;
4. Promovem continuamente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



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

1. Tipos psicológicos | Tipos comportamentais | Tipos de competências;
2. Interação humana | Relações interpessoais | Comunicação;
3. Estilos de liderança | Liderança situacional | Inspiração | Alto desempenho;
4. Motivação no trabalho | Clima organizacional | Contemporaneidade;
5. Agrupamentos e organizações | Partes interessadas | Visão sistêmica e de processos;
6. Poder | Colaboração | Negociação | Conflitos.

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



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

A Fundação como requisito crítico

Muito embora o propósito do Manual seja focalizar as Práticas de Gestão de Pessoas que estão intrinsecamente relacionadas com os subsistemas de Recursos Humanos, é necessário alertar que essa disposição para enfrentar as mudanças que resultam da melhoria das práticas, tendo como motivação os benefícios que dela estão sendo perseguidos, precisa tomar como pressuposto, a disposição antecedente para promover o alinhamento e o sincronismo de componentes de outros subsistemas da organização, o que, na nossa metáfora, equivale a intervir preventiva e/ou corretivamente na infraestrutura da construção:

1. no subsistema Institucional:
 - a. promover uma reflexão nos níveis mais altos da organização, buscando validar com quanta fidelidade as crenças e os valores atualmente declarados correspondem ao que é requerido para que as mudanças sejam efetivadas, e agir com a ousadia e a antecedência necessárias para realizar eventuais ajustes;
 - b. como consequência imediata aos eventuais ajustes de declaração dos valores organizacionais, fazer refleti-los nos componentes do modelo de gestão, por menos formal e clarificado que esteja para os seus atores, admitindo que a minimização das contradições entre os modos de gestão prescrito (abstrato, formal, estático) e real (concreto, informal, dinâmico) colabora para a construção de um sentimento de confiança recíproco, reduzindo os paradoxos que alimentam inseguranças sobre as formas corretas de agir no ambiente organizacional.
2. no subsistema de Gestão:
 - a. resolvidas as questões de princípios (fundamentais para orientar os valores e as crenças subjacentes ao modelo de gestão), é necessário também rever ou estabelecer as políticas e os processos impactados pelas mudanças pretendidas, compreendido que interferem decisiva e inevitavelmente nas relações humanas no interior das organizações. Sendo tais normas que orientam as ações do subsistema social, quanto maior for a dissonância entre discurso e prática, mais pesadas (explícitas ou veladas) serão as críticas dos colaboradores e mais intenso o sentimento de injustiça, o que os deixa à vontade para (por comodismo ou por desinteresse) também desenvolverem discursos incoerentes com suas práticas, anulando a energia para concretizar a mudança pela qual se investe esperança, tempo e dinheiro.



GLOSSÁRIO

BANI	Expressão criada por Jamais Cascio para resumir o que percebia do mundo naqueles anos (2018-2020). É uma abreviação para 'Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible' — "frágil, ansioso, não linear e incompreensível" (tradução livre).
BURN-OUT	De acordo com o Ministério da Saúde: "Síndrome do Esgotamento Profissional; um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico".
ENDOMARKETING	Significa "marketing interno"; conjunto de estratégias e ações de marketing institucional voltadas para o público interno (empregados, revendedores, acionistas etc).
FEEDBACK	Como verbo, pode ser traduzida como "retroalimentar". Como substantivo, algumas vezes expressa apenas o sentido de "comentário"; noutras, quer representar elogios ou críticas em resposta a algo que foi feito. No contexto, refere-se mais abrangentemente ao processo de observar e compreender comportamentos, e transmitir e alinhar percepções. Não raramente, substituído por "retorno", "re(tro)alimentação", "reação", "parecer", "opinião" etc.
GAP	Lacuna.
INSIGHT	Visão, percepção, discernimento ou entendimento.
JOB ROTATION	Rodízio (ou Rotação) do Trabalho (ou das Tarefas) é um método para ampliar a perspectiva do colaborador (ou do estagiário) acerca do negócio, levando-o a exercer diferentes atividades em diversos setores e processos da empresa, o que acelera o desenvolvimento de habilidades e competências.
ONBOARDING	Vem do inglês 'onboard', que significa 'a bordo'. Sendo uma expressão daquele idioma, não há uma tradução equivalente aceitável no português. Do conceito de "embarque", se entende o processo segundo o qual os novos "tripulantes" (colaboradores) estão sendo recebidos e inseridos na "embarcação" (a empresa que o contratou), de cujos rituais passa a participar.
PERFORMANCE	Desempenho, Atuação.
PIPELINE	Literalmente, "canalização", "encanamento" ou "linha de tubos", fazendo referência a processos unidirecionais, sequenciais, encadeados ou realizados em fases ou etapas. Quando há seleção, refinamento ou perda, também pode ser chamado de "funil". Este modelo torna o processo facilmente planejável, padronizável, visualizável, controlável e aperfeiçoável. No contexto da liderança, traz expressivas vantagens tanto para os líderes que estão sendo desenvolvidos quanto para os gestores do processo de desenvolvimento.
TRAINEE	Significa "aquele que está sendo treinado". É conceitualmente impróprio entender como "aprendiz" ou "estagiário" porque estas são palavras reservadas a figuras para as quais há norma específica no nosso ordenamento jurídico. Por definição, o Trainee é graduado há não mais do que 2 anos e é esperado que haja condições específicas de piso salarial e carga horária nos instrumentos de convenção coletiva da sua respectiva categoria.
TURNOVER	Rotatividade de pessoal.
VUCA	Expressão surgida na década de 1990, para se referir à percepção de mundo à época. É uma abreviação para 'Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity' – "volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade" (tradução livre).







SINDUS
CON SP

