



PLANO ANUAL 2023
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: Leonora Felix de Sousa Oliveira Minutti

2. Objetivo do Programa Nacional

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

3. Vinculação com a Estratégia

Objetivos Estratégicos:

Perspectiva dos Recursos:

Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à Estratégia.

Eixo de Atuação:

Programa Habilitador

Metas Mobilizadoras Organizacionais:

Não se aplica


4. Indicadores de Resultado do Programa Nacional

- Maturidade dos processos de gestão de pessoas;
- Favorabilidade do clima organizacional;
- Grau de implementação do SGP 9.0 no Sistema Sebrae.


5. Público



Público interno: Lideranças e empregados do Sistema Sebrae.

6. Descrição do Programa Nacional



O Programa Nacional “Gestão estratégica de Pessoas” está contemplado no Planejamento Estratégico 2023, aprovado pelo CDN em 18 de junho de 2020, por meio da Resolução 374/2020. O Programa Nacional tem por objetivo “Consolidar uma Política única e práticas integradas de Gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae” e possui vigência de 48 meses, de 2020 a 2023. Anualmente, os estados participantes do Programa Nacional elaboram um projeto estratégico que tem por objetivo verter, por meio de ações objetivas e controladas, as ações de gestão de pessoas que serão implementadas no decorrer do ano. Esse projeto é elaborado a partir dos resultados do





diagnóstico de maturidade de gestão de pessoas, que é um indicador estratégico do Programa Nacional e deve ser realizado anualmente pelo estado. A metodologia e instrumento do Diagnóstico de Maturidade devem ser seguidos para fins de comparação no Sistema Sebrae.

7. Temas Indutores

7.1 SGP 9.0 – Gestão do Desempenho

Fomentar a implementação do SGP 9.0 conforme procedimentos e orientações dispostos no SGP 9.0, capítulo 5.

Indicador:

- Grau de implementação do SGP 9.0 no Sistema Sebrae.

7.2 SGP - Carreiras

Fomentar a implementação do SGP conforme procedimentos e orientações dispostos no SGP, capítulo “Carreiras”

Indicador

- Grau de implementação do módulo Carreiras do SGP.

7.3 Comunicação Interna 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. Deverá ser elaborada uma matriz de comunicação interna que contemple canal, estratégia do canal, público-alvo, periodicidade de atualização e justificativa.

Indicadores

- Comunicação interna estratégica - Quantidade de conteúdos de comunicação interna no(s) canal(is) definido(s) no projeto
- Comunicação interna estratégica - Pesquisa de satisfação de endomarketing/comunicação interna.

7.4 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.

Indicadores

- Cultura Organizacional - Confiança nos resultados do trabalho de cultura
- Cultura Organizacional - Percepção de aderência aos valores da cultura no Sebrae

7.5 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. Deverá ser utilizada

ferramenta business intelligence. Ex.: Qlik Sense (essa ferramenta já foi disponibilizada pelo Sebrae Nacional para utilização por todo o Sistema Sebrae).

Indicadores

- Dados e indicadores - Pesquisa de satisfação em relação ao painel para gestão de pessoas
- Dados e indicadores – Percentual de indicadores para gestão de pessoas

7.6 Planejamento Estratégico de Pessoal – PEP

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.

- 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 e perfis dos colaboradores.

Indicadores estratégicos

- PEP/Mapeamento de talentos: Comparação da avaliação de competências do colaborador movimentado
- PEP/Mapeamento de talentos: Satisfação dos colaboradores após movimentação de unidade

7.7 Atração e Retenção de Talentos

Essa ação visa a atração e a retenção dos talentos de acordo com as competências técnicas e comportamentais necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos do Sebrae.

Temáticas

- **Projetos de Employer Branding:** essa ação visa gerar percepção positiva do mercado a respeito do Sebrae como um excelente local de trabalho. É uma estratégia que, por finalidade, reforça os pontos positivos de como é trabalhar no Sebrae. Assim fortalece a imagem e atrai talentos. Essa prática da atração e retenção de talentos reduz custos de recrutamento e seleção e promove a divulgação espontânea da marca Sebrae.
- **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.

- **Pesquisas de remuneração:** essa ação visa analisar as diversas medidas de remuneração praticadas pelo Sebrae em comparação a um mercado selecionado de empresas equivalentes em termos de estrutura, cargos, porte e número de empregados.
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.
- **Recrutamento, Seleção e Acolhimento:** Essa ação visa potencializar a gestão do capital humano, por meio da simplificação e facilitação dos processos de recrutamento e seleção a partir do uso da tecnologia. A ação contempla, também, a estruturação de um processo de acolhimento e integração dos empregados do Sebrae (onboarding).

Indicadores



- Recrutamento e Seleção – Custo de contratação
- Recrutamento e Seleção – Satisfação com o processo seletivo
- Recrutamento e Seleção – Processos seletivos concluídos no prazo
- Recrutamento e Seleção – Tempo de contratação
- Acolhimento e Integração – Avaliação de aprendizagem do programa de integração (onboarding)
- Acolhimento e Integração – Avaliação de reação do programa de integração (onboarding)
- Atração e retenção de talentos – Avaliação de experiência do novo colaborador
- Atração e retenção de talentos – Retenção de talentos após 1 (um) ano
- Atração e retenção de talentos – Avaliação e satisfação do novo colaborador com o gerente e a equipe

7.8 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. Além disso, essa linha de ação contempla projetos de desenvolvimento de lideranças.

Temáticas

- **Coaching:** Essa ação visa promover mudanças positivas nas competências dos líderes, auxiliando-os no processo de gestão de suas equipes para que eles possam influenciar suas equipes a serem mais produtivas em um ambiente sadio e harmonioso.
- **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)

Indicadores

Desenvolvimento de Lideranças e Equipes

- Desenvolvimento de lideranças e equipes – Avaliação de competências da equipe e do líder após realização do projeto
- Desenvolvimento de lideranças e equipes – Pesquisa de satisfação da equipe

Coaching

- Coaching – Avaliação do coachee realizada pelo superior (avaliação dos aspectos comportamentais de transformação)
- Coaching – Percentual de encontros agendados versus realizados
- Coaching – Percentual de cumprimento dos planos de ação de cada coachee
- Coaching – Pesquisa de satisfação do líder após finalização do processo de coaching

Sucessão

- Sucessão – Evasão de profissionais mapeados como potenciais sucessores
- Sucessão – Líderes oriundos do mapa sucessório com desempenho satisfatório ou superior
- Sucessão – Percentual de posições-chave (liderança) preenchidas por colaboradores de carreira do Sebrae

7.9 Gestão do Clima Organizacional (plano de ação)

Como consequência dos resultados da pesquisa de clima (indicador estratégico obrigatório), o Sebrae UF deverá construir planos de ações por unidade e institucional para trabalhar, sobretudo, as dimensões com baixo índice de favorabilidade.

Indicador aferido bianualmente decorrente da aplicação da Pesquisa de Clima

- Indicador de Resultado do Programa Nacional



Indicador referencial aferido no ano seguinte à aplicação da Pesquisa de Clima

- Clima Organizacional – Percentual de cumprimento dos planos de ações



7.10 Programa de Saúde e Bem-estar

- Essa ação objetiva 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.

Indicador

- Saúde e bem-estar – Grau de satisfação com as ações de saúde e bem-estar
- 

8. Regras Específicas

Processos de Gestão de Pessoas

1. A aprovação do projeto está condicionada a:
 - Implementação do SGP 9.0 pelo Sebrae UF ou
 - Envio da resolução que o CDE aprova a implementação do SGP 9.0 no Sebrae UF e respectivo cronograma de implementação
 2. O projeto do Sebrae UF, no decorrer dos 4 (quatro) anos ou do tempo de permanência no Programa Nacional, deverá contemplar no mínimo 5 (cinco) temas indutores descritos no item 7 deste documento.
 3. A aprovação do projeto do Sebrae UF está condicionada ao cumprimento das orientações descritas nesse Documento de Referência.
 4. A execução de CSN depende, necessariamente, da aprovação prévia do projeto pelo gestor nacional do Programa.
 5. As ações previstas no projeto devem estar, necessariamente, contempladas neste Documento de Referência. Ações divergentes não serão aprovadas.
 6. As regras referentes aos registros dos Projetos (Indicadores de Resultado e Orçamento) no Sistema de Gestão Estratégica constam no Manual de Elaboração do Plano Anual, disponível no DataSebrae.
 7. 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).
- 

SEBRAE

50+50

