

Plano Anual 2025
Documento de Referência
Programa Nacional
Humanizar



1. Dados Básicos

Nome do Programa: Humanizar

Unidade Coordenadora: UGP – Unidade de Gestão de Pessoas

Gestor: Adrienne Marques Brito Rocha

2. Objetivo do Programa

Promover a cultura organizacional, estimulando o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para cumprimento da estratégia do Sistema Sebrae.

3. Vinculação com a Estratégia

Missão: Ampliação do Empreendedorismo Transformador

Objetivos:

- Preparar pessoas em métodos de gestão avançados e atitude empreendedora para estarem aptas à transformação em sua vida e seu ambiente;
- Transformar vocações e potenciais empreendedores em negócios.
- Tornar os negócios prósperos, longevos e mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados;
- Promover a participação equitativa de todos na sociedade por meio do empreendedorismo.

4. Metas Mobilizadoras Organizacionais: Não se aplica.

5. Indicadores de Resultado do Programa

5.1. Aderência às competências estratégicas

- Percentual de empregados que foram avaliados como aderentes nas competências definidas como estratégicas para o Sebrae.

5.2. Inclusão de grupos minorizados (sub-representados)

- Variação da proporção de grupos minorizados (sub-representados) entre os empregados do Sebrae ao longo do tempo.

5.3. Implementação da Política de Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento

- Taxa de implementação de práticas relacionadas à política de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento.

6. Público: Interno - Empregados do Sebrae UF

7. Descrição do Programa

O Programa Humanizar, como o próprio nome já diz, trabalha numa perspectiva de inserir as pessoas no centro da nossa estratégia; dando condições a elas de serem protagonistas das suas próprias ações, comportamentos e atitudes. Humanizar é afirmar o humano na ação e no poder de transformação da nossa instituição Sebrae.

O cenário de constante transformação no mundo impõe um olhar atento das organizações para tudo e todos, além de requerer o comprometimento das pessoas quanto ao cuidado e envolvimento com os novos processos que prezam pela sustentabilidade, diversidade,

justiça e inclusão. Exige também mudança cultural e no comportamento das pessoas, no sentido de estarem preparadas para as novas exigências do mercado e do mundo. Faz necessário propiciar condições para que as pessoas desenvolvam seu potencial ilimitado de competências, criando assim uma força de trabalho verdadeiramente poderosa e capacitada para enfrentar qualquer desafio.

Inserido nesse cenário, e considerando seu papel transformador na sociedade, o Sebrae requer das pessoas colaboradoras a capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas e de resolver problemas não triviais de forma inovadora, sustentável, rápida e efetiva. Quanto mais as pessoas exploram as ambiguidades do cenário em que atuam entendem as demandas do contexto, maior será o seu poder de engajamento no processo e na potencialização dos seus resultados na execução da estratégia do Sebrae.

8. Temas Indutores

8.1. CULTURA ORGANIZACIONAL: Incorporar na cultura organizacional valores alinhados à estratégia do Sistema Sebrae. Realizar a gestão da cultura organizacional, criando condições para a implementação de um jeito de ser e de fazer alinhados aos valores e às diretrizes estratégicas do Sebrae, capazes de sustentar os desafios atuais e futuros do negócio.

Esse tema relaciona-se à promoção de uma cultura institucional que crie condições para que os(as) empregados(as) do Sebrae estejam alinhados à execução da estratégia, de forma que estejam conscientes de seus valores, conhecimentos, habilidades e atitudes, e comprometidos com as mudanças necessárias para o aumento do seu desempenho e da sua produtividade.

Sugestão de iniciativas:

- ✓ **Transformação da cultura** – promoção de uma cultura institucional que crie condições para que os empregados do Sebrae estejam alinhados à execução da estratégia e conscientes de seus valores morais e éticos, comportamentos e crenças, e se comprometam com as mudanças necessárias para o aumento do seu desempenho e da sua produtividade. Ex: Mapeamento da cultura atual (compreensão dos traços culturais que orientam as práticas organizacionais vigentes, assim como dos valores, símbolos e rituais que sustentam a cultura atual do Sebrae e programa de liderança transformadora); revisão de valores; disseminação dos valores; ações de engajamento para internalização dos valores, pesquisa de clima organizacional com o estabelecimento de planos de ação, estímulo ao desenvolvimento contínuo, comunicação interna estratégica, compromissos ambientais, etc
- ✓ **Employee Experience** - conjunto de estratégias desenvolvidas para promover uma experiência positiva aos colaboradores dentro da organização. Promove o engajamento por meio de ações conectadas à cultura da instituição (nos processos seletivos e de provimento, retenção de talentos, programas de valorização, carreira, gestão do desempenho, etc). Ex: processos seletivos humanizados e afirmativos, programa de integração online e gamificado, consultoria interna para as lideranças, programas de valorização de pessoas e equipes, ações de bem-estar e qualidade de vida, etc

- ✓ **Consultoria interna (Business Partner)** - A Consultoria Interna de Gestão de Pessoas pode ser definida como o assessoramento estratégico da UGP à liderança de cada unidade do Sebrae na aplicação das diretrizes e políticas do Sistema de Gestão de Pessoas, desde o planejamento até o desenvolvimento de ações e soluções acerca de assuntos relacionados às pessoas, potencializando assim, o alcance dos objetivos estratégicos das unidades e da Instituição. A consultoria interna de Recursos Humanos tem mostrado um ganho significativo nas respostas que precisam ser dadas aos colaboradores, uma vez que o consultor interno assume o papel de sempre estar próximo às unidades, muitas vezes, vencendo a burocracia existente, no sentido de agilizar seus processos internos. Além disso, por meio da consultoria interna, a empresa consegue ter uma visão holística da realidade e das necessidades dos funcionários, e fazer uma leitura mais correta do ambiente corporativo, podendo promover constantes melhorias nos processos. Impacta na melhoria da percepção do clima organizacional, visto que a consultoria interna de RH sempre estará próxima ao corpo funcional. Dessa maneira, é possível identificar problemas que comprometam a satisfação interna não apenas o desempenho de um profissional, como também de uma equipe. Ex: Business Partner junto à liderança, realização de Job rotation entre os consultores em médio ou longo prazo, identificação e preparação de consultores internos, aplicação de testes para identificação do perfil motivacional/comportamental – Ferramentas de Assesment”, etc

- ✓ **People Analytics - Gestão de Dados e Indicadores – Cultura Analítica** - Essa iniciativa visa monitorar e melhorar as práticas de pessoas no Sebrae, por meio de dados e indicadores de resultado e uso da inteligência artificial nos processos para ajudar na tomada de decisão e alcance de resultados estratégicos. Poderão ser utilizadas ferramentas business intelligence, dentre outras. Algumas premissas que podem inspirar a criação de ações específicas nessa iniciativa:
 - Tomada de decisão através dos dados – DATA DRIVEN no RH: construir um RH orientado a dados. O uso de dados e IA (Inteligência Artificial) é exponencial. A utilização de dados precisa estar conectada com a cultura da instituição. Dados só têm valor se gerarem insights.
 - Construção de um ambiente de alta performance, com a utilização da inteligência dos dados, levando a cultura da empresa a trabalhar a segurança psicológica. Utilização do conceito *Care to Dare* – para desafiar/ousar, precisamos gerar confiança.
 - Trabalhar a cultura como um motor para o futuro tech – cultura inovadora. Os valores precisam se manter verdadeiros e serem aplicados na tomada de decisão. A cultura precisa ser vista na empresa com um olhar de cumplicidade, ou seja, sem complexidade.
 - Trabalhar o valor humano diante de todo o contexto tecnológico; o poder (a capacidade) de adaptação. O foco está no humano; na gestão e no desenvolvimento de talentos; na globalização e na diversidade de talentos, traduzida como uma interação multicultural.A IA-Inteligência Artificial pode ser usada no RH e na Gestão de Pessoas para:
 - 1) Criação descrição de vagas;
 - 2) Análise de candidatos;

- 3) Entrevista e seleção;
- 4) Processo de *onboarding*;
- 5) Ampliação da estratégia de planejamento de equipes;
- 6) Criação e comunicação de conteúdos de T&D;
- 7) Personalização da jornada de aprendizado dos colaboradores;
- 8) Automação de notificações de T&D integradas ao escopo de trabalho;
- 9) Mais informações com acesso facilitado;
- 10) Identificação de oportunidades de engajamento real-time;
- 11) Atuação como copiloto da liderança por meio de informação, intervenções assertivas e soluções.

Indicadores opcionais:

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

8.2. DIVERSIDADE, INCLUSÃO, EQUIDADE E PERTENCIMENTO – Estimular o pertencimento, o engajamento e a satisfação das pessoas colaboradoras do Sebrae, por meio de iniciativas e ações afirmativas, para sustentar a execução da estratégia 2035 e incorporar a diversidade inclusiva em nossa cultura, impulsionando o empreendedorismo transformador. Esse tema pode ser desenvolvido a partir das ações propostas no Projeto SEBRAE de Plurais, cujo objetivo é estimular a Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento (DIEP) entre os colaboradores, dirigentes e parceiros do Sistema SEBRAE.

Sugestão de iniciativas:

- ✓ **Implementação do Projeto Sebrae de Plurais** - Plano vinculado aos programas Saber em Ação, Humanizar e Plural. Importante prática indutora da temática diversidade, inclusão, equidade e pertencimento. Na perspectiva do Humanizar, trata-se de uma excelente estratégia de conexão entre os objetivos do Programa Nacional com o objetivo do projeto que é de subsidiar o acultamento e a aprendizagem para o tema DIEP - Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento em âmbito nacional, contribuindo, assim, na promoção e na implementação de uma cultura diversa, inclusiva e equânime em todo o Sistema Sebrae.

Seguem as principais ações do Projeto:

- Contratar consultoria para avaliação do cenário e da maturidade em DIEP e realização do Censo de DIEP;
- Realizar benchmarking com organizações referência em DIEP;
- Planejar e organizar ações de sensibilização e campanhas de comunicação;
- Estruturar comitês, definir responsabilidades, selecionar membros, de várias áreas, iniciar atividades coordenadas;
- Elaborar política DIEP e revisar outras políticas considerando os aspectos da DIEP;
- Criar programas de integração e apoio mútuo. Grupos de Afinidade interseccionais e posteriormente ramificados;
- Desenvolver critérios e processos de elaboração de perfil, atração, seleção e acolhimento inclusivos;

- Integrar DIEP com as estratégias organizacionais;
- Revisar e ajustar processos para alinhamento com DIEP;
- Desenvolver uma estratégia para fortalecer a cultura inclusiva;
- Estabelecer programas de retenção, desenvolvimento e reconhecimento de talentos diversos;
- Planejar parcerias estratégicas e colaborações.

- ✓ **Aprovação e Implementação da Política de Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento** – Aprovação e implementação de uma política que estabeleça as diretrizes e os compromissos do Sebrae voltados à promoção da diversidade, inclusão, equidade e pertencimento, atuando em prol de um ambiente de trabalho inclusivo e seguro, que valorize a diversidade humana e cultural, garanta a equidade de oportunidades e incentive a inclusão de todas as pessoas colaboradoras, clientes, fornecedoras e demais partes interessadas, respeitando os direitos humanos, as garantias fundamentais e as legislações vigentes.

Indicadores obrigatórios:

- Inclusão de grupos minorizados (sub-representados);
- Implementação de Política de Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento

8.3. COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS: Promover um ambiente favorável ao desenvolvimento e à aplicação de competências (comportamento, habilidade e atitudes) que valorizam a cultura organizacional e assegurem a execução da estratégia. Assegurar a prontidão e a aptidão das pessoas com foco em resultados.

Esse tema refere-se à aplicação das competências estratégicas (comportamento, habilidade e atitudes) que valorizam a cultura organizacional e promovam o desempenho do colaborador e a execução da estratégia. É criar uma ambiência favorável ao estado de prontidão das pessoas para o seu desenvolvimento com foco em resultados.

Sugestão de iniciativas:

- ✓ **Gestão do Desempenho** - forma de orientar os(as) colaboradores(as) em relação ao seu desenvolvimento profissional dentro da organização. Trata-se de uma análise estratégica de desenvolvimento e promoção das pessoas, a partir da avaliação das competências, do desempenho e resultados entregues. Permite que os empregados explorem oportunidades de desenvolvimento, mentorias, projetos e gerenciem sua própria carreira. Esse processo pode ser fomentado com base em People Analytics, consultoria interna, etc
- ✓ **Programa Sucessão** - processo que identifica e desenvolve as competências técnicas/comportamentais e capacidades individuais dos colaboradores aptos para assumir, em determinado tempo, posições estratégicas de maior complexidade dentro da organização.
- ✓ **Programa de Mentoria** - processo que promove o compartilhamento de experiências, vivências e aprendizados para apoiar e acelerar o desenvolvimento profissional. Tem como principais objetivos e linha de trabalho: promover o desenvolvimento das pessoas colaboradoras do Sebrae; conectar as pessoas colaboradoras promovendo a troca de conhecimentos e a

construção de network; conservar e difundir o conhecimento dentro do Sebrae; promover a aproximação e integração entre diferentes áreas do Sebrae.

- ✓ **Skills Gaps** – trabalhar na “Lacuna de competências” que se refere à disparidade entre as competências que um empregador espera que os seus empregados tenham e as competências reais que os empregados possuem. Essa incompatibilidade torna difícil para os empregadores preencher as vagas abertas.

Indicador obrigatório:

- Competências – Aderência às competências estratégicas.

Indicador opcional:

- Evasão de profissionais mapeados como potenciais sucessores.

8.4. CARREIRA: Estimular a realização de ações necessárias à implantação do novo modelo de carreira em “Y” do Sistema Sebrae, por meio da adesão ao SGP – Sistema de Gestão de Pessoas e da sua devida implementação no âmbito de Sebrae UF. As competências previstas e mapeadas para o novo modelo de carreira em “Y”, por nível, por eixo de negócio e transversais deverão ser estimuladas no ambiente interno com ações incorporadas à cultura organizacional e ao processo de desenvolvimento.

Sugestão de iniciativas:

- ✓ Aprovação da nova versão do SGP – Sistema de Gestão de Pessoas;
- ✓ Contratação de consultoria especializada para apoio na implementação do novo modelo de carreira;
- ✓ Construção de um plano de transição;
- ✓ Construção e implementação de um plano de comunicação estratégica;
- ✓ Parametrização da estrutura e da nova tabela salarial em sistema e criação das novas rubricas e gratificações – adequações do sistema;
- ✓ Ações de gestão da mudança e de aculturação;
- ✓ Workshop de apresentação do modelo para as lideranças;
- ✓ Evento de lançamento para todos os colaboradores com os diretores;
- ✓ Ciclo de workshops com os colaboradores, com explicações detalhadas das mudanças e abertura para perguntas e respostas;
- ✓ Construção de um infográfico com as principais mudanças em uma página e deixar de fácil acesso para os colaboradores;
- ✓ Construção uma lista de FAQ (Perguntas Frequentes) e vídeos curtos respondendo as principais dúvidas dos colaboradores;
- ✓ Realizar uma pesquisa rápida para medir o engajamento e entendimento dos colaboradores pós lançamento, tratando os pontos mais frequentes;
- ✓ Estabelecer um ritual de celebração e publicação das movimentações;
- ✓ Incluir o novo modelo de carreira no processo de integração de novos colaboradores.

Indicador obrigatório:

- Aderência às competências estratégicas.

9. Lista de Documentos Complementares:

- Fichas técnicas dos indicadores obrigatórios;
- Plano Estratégico Nacionalização - Sebrae de Plurais;
- Máscaras de projetos;
- Política de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento do Sebrae Nacional.

10. Orientações Operacionais Norteadoras

- Os projetos anuais do Sebrae/UF deverão contemplar, no mínimo, 2 (dois) temas indutores descritos no item 8 deste documento, preferencialmente mantendo o tema “Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento”, uma vez que está ligado a dois indicadores estratégicos do Programa.
- Poderão ser criados projetos e/ou processos estratégicos no âmbito do Programa, com preferência a projetos. Caso optem por processos estratégicos, estes deverão ter, pelo menos, um indicador estratégico do Programa vinculado.
- Deverão ser criados projetos e/ou processos por tema indutor. Máximo de 4 (quatro) projetos. Não será possível a criação de um único projeto e/ou processo estratégico contemplando mais de um tema indutor.
- Para o PA 2025, os seguintes indicadores terão metas mínimas já estabelecidas:
 - “Implementação de Política de Diversidade, Equidade e Inclusão” - 50%;
 - “Aderência às competências estratégicas” - 50%.
- Não haverá meta mínima estabelecida para o indicador “Inclusão de grupos minorizados (sub-representados)”.
- Pelo menos, um indicador estratégico do Programa Humanizar deverá ser vinculado em cada projeto/processo inserido no sistema Leme.
- Conforme cronograma do Plano Anual 2025, os projetos/processos deverão ser registrados no Sistema LEME, sem a necessidade de entregar documento físico. Estes deverão conter o objetivo, vinculação com os temas indutores, metas de indicadores, marcos críticos e entregáveis, cronograma de ações, distribuição orçamentária, dentre outras informações necessárias. As propostas de ações poderão ser analisadas previamente pela gestão nacional do Programa, antes da sua devida inserção no Sistema Leme.
- Cada projeto/processo deverá estar vinculado a um tema indutor do Programa Humanizar e conter, no mínimo, 2 (duas) ações estruturantes. Cada ação deverá conter, no mínimo, 2 (dois) marcos críticos, com seus respectivos entregáveis.
- Os projetos/processos, após a aprovação, deverão ser constantemente monitorados pela gestão estadual do Sebrae/UF participante, e devidamente atualizados em relação ao seu status no Sistema Leme.
- A aprovação do(s) projeto(s) do Sebrae UF está condicionada ao cumprimento das orientações descritas nesse Documento de Referência (DRF) do Programa Humanizar.

