

THINK WORK . FLASH  
INNOVATIONS



Carreira



# Carreira

## Como o RH tem inovado?

As iniciativas que concorreram nesta categoria se concentraram principalmente em planos de desenvolvimento para aceleração de carreiras, novas formas de comunicar os critérios e as possibilidades de carreira e em mudanças no formato e etapas do processo de avaliação de desempenho.

## Onde o RH ainda pode inovar?

Na visão da Think Work, esta categoria ainda apresenta espaço para inovação em estruturas de carreira que permitam acomodar diferentes interesses do profissional que não deseja ser um líder de pessoas. Outra frente possível é a criação de mecanismos melhores para mapear e comunicar os funcionários sobre processos seletivos internos que estejam de acordo com suas competências e interesses de carreira. Ferramentas contínuas de feedback, apesar de já existirem, também apresentam oportunidades de melhoria.

Neste bloco você encontrará dados sobre:

1. Planejamento de carreira
2. Promoção e sucessão
3. Promoções horizontais
4. Promoções verticais
5. Recrutamento interno
6. Avaliação de desempenho
7. Retorno sobre a avaliação de desempenho



## Práticas em que os RHs Inovadores se destacam

- **Em 60%** das certificadas são realizadas substituições dos gestores em períodos de férias ou licenças para que os funcionários com potencial para liderança possam ser testados
- **8 em cada 10** certificadas mantêm um processo estruturado de integração e acompanhamento ao longo dos primeiros meses do funcionário recrutado internamente em sua nova função
- **94%** dos funcionários das empresas certificadas receberam retorno sobre sua avaliação de desempenho em 2022

# Planejamento de carreira

| Quais são as práticas adotadas pela empresa para facilitar o planejamento de carreira dos funcionários?                                                                                                                                         | Certificadas | Não Certificadas | Todas as Empresas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|
| A empresa conta com um plano de carreira formalizado                                                                                                                                                                                            | 64%          | 60%              | 63%               |
| São organizadas conversas estruturadas entre o gestor e cada funcionário para apoiá-los no seu planejamento de carreira                                                                                                                         | 91%          | 80%              | 88%               |
| Há um portal ou página na intranet da empresa que reúne todas as informações de carreira da empresa, como o plano e trilhas de carreira, vagas abertas para recrutamento interno e descritivo das vagas e seus respectivos requisitos de acesso | 100%         | 55%              | 69%               |
| São realizadas substituições dos gestores em períodos de férias ou licenças para que os funcionários com potencial para liderança possam ser testados nestas posições                                                                           | 60%          | 36%              | 44%               |
| Existe a possibilidade de passar por job rotations para experimentar outras áreas e/ou funções na empresa                                                                                                                                       | 80%          | 18%              | 38%               |
| Os funcionários contam com programas de orientação de carreira com profissionais mais experientes, como mentoring, counseling e coaching                                                                                                        | 40%          | 55%              | 50%               |
| Não adotamos nenhuma das opções                                                                                                                                                                                                                 | 0%           | 0%               | 0%                |

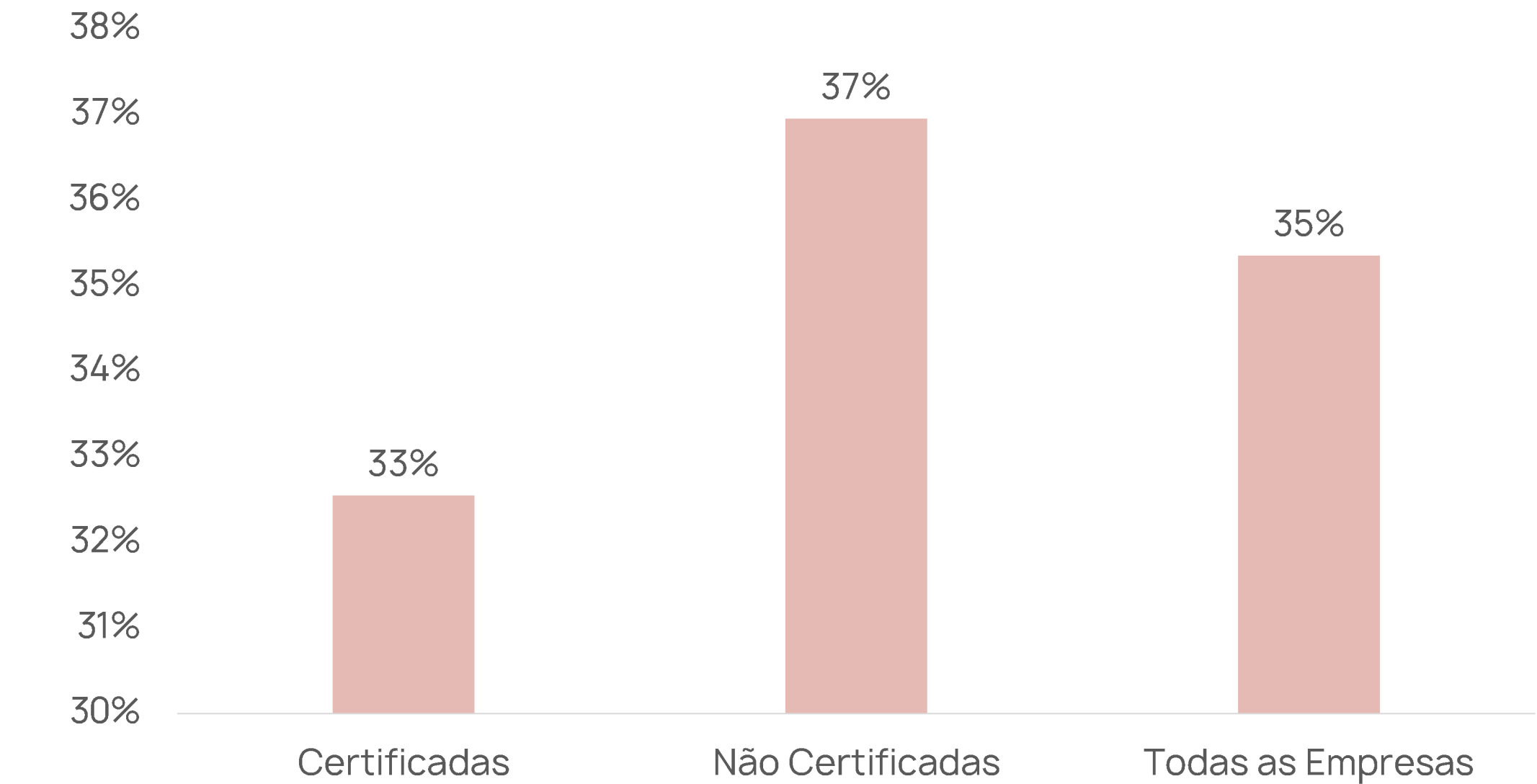
# Promoção e sucessão

| Como a empresa planeja suas ações de promoção e sucessão?                                                                                  | Certificadas | Não Certificadas | Todas as Empresas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|
| O resultado da avaliação de desempenho é levado em consideração ao se definir os candidatos à promoção e sucessão                          | 100%         | 82%              | 88%               |
| As promoções são definidas a partir de uma avaliação conjunta feita através de um colegiado/comitê                                         | 80%          | 73%              | 75%               |
| Existem profissionais mapeados como potenciais sucessores para cargos de média e alta gerência na empresa                                  | 80%          | 36%              | 50%               |
| Os potenciais sucessores são submetidos a rotinas diferenciadas de avaliação e desenvolvimento, visando prepará-los para a posição mapeada | 40%          | 18%              | 25%               |
| Não adotamos nenhuma das opções                                                                                                            | 0%           | 0%               | 0%                |



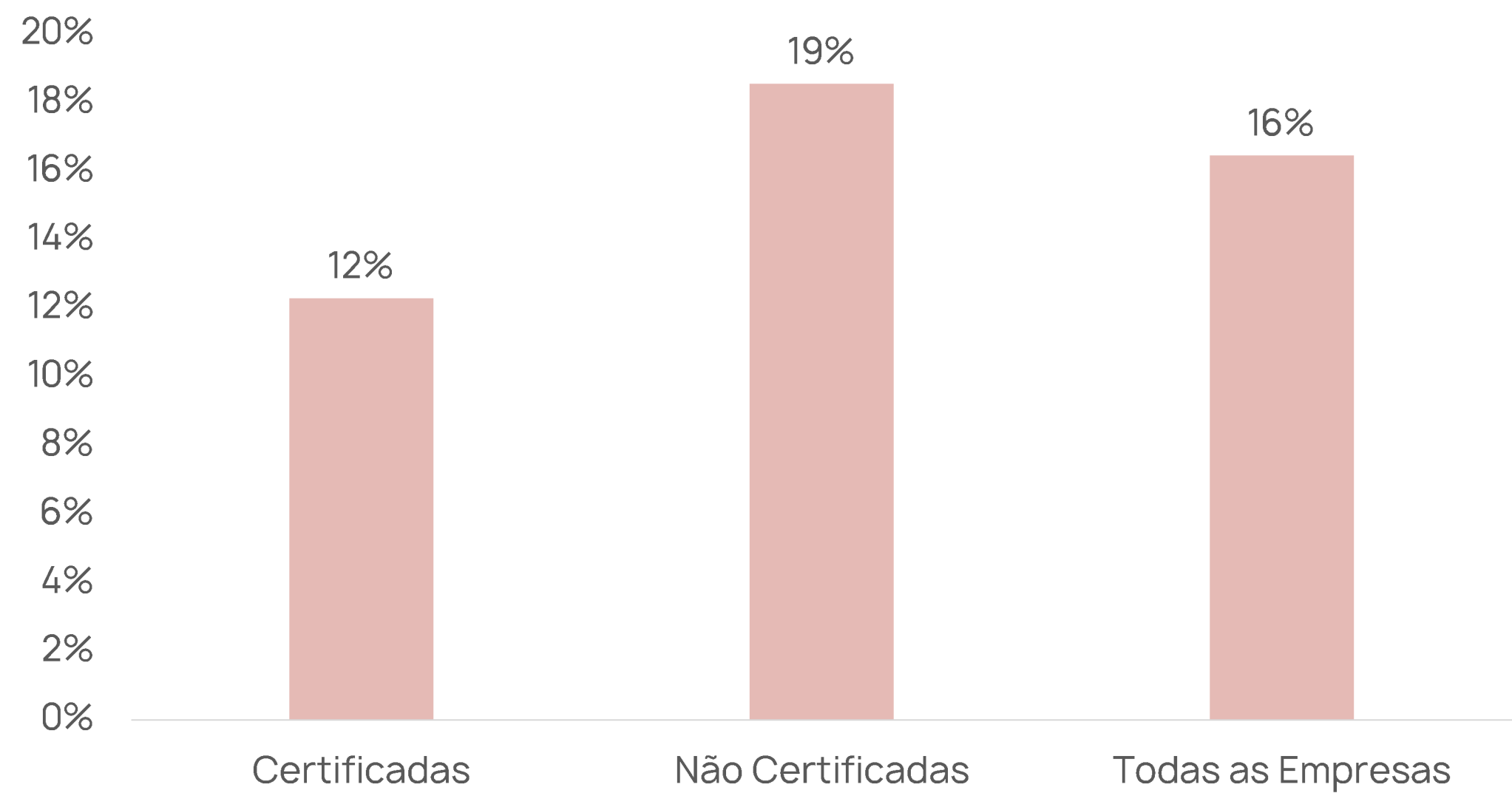
# Promoções horizontais

Quantos funcionários tiveram ao menos uma promoção horizontal em 2022?



# Promoções verticais

Quantos funcionários tiveram ao menos uma promoção vertical em 2022?



Empresas que não monitoram o percentual de funcionários que passaram por promoções verticais

Certificadas  
40%

Não Certificadas  
45%

Todas as Empresas  
44%

# Recrutamento interno

| Quais das práticas abaixo compõem a política de recrutamento interno da empresa?                                                                                         | Certificadas | Não Certificadas | Todas as Empresas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|
| As pessoas que apresentam requisitos compatíveis com as vagas abertas para recrutamento interno são alertadas pela empresa                                               | 60%          | 55%              | 56%               |
| Os funcionários desclassificados ao longo das etapas do recrutamento interno recebem um retorno sobre os motivos que levaram à esta decisão                              | 80%          | 45%              | 56%               |
| Os gestores e/ou membros da equipe da área para qual um novo funcionário está sendo recrutado internamente participam do processo de seleção e da aprovação do candidato | 80%          | 82%              | 81%               |
| Há um processo estruturado de integração e acompanhamento ao longo dos primeiros meses do funcionário recrutado internamente em sua nova função                          | 80%          | 45%              | 56%               |
| Não adotamos nenhuma das opções                                                                                                                                          | 0%           | 0%               | 0%                |

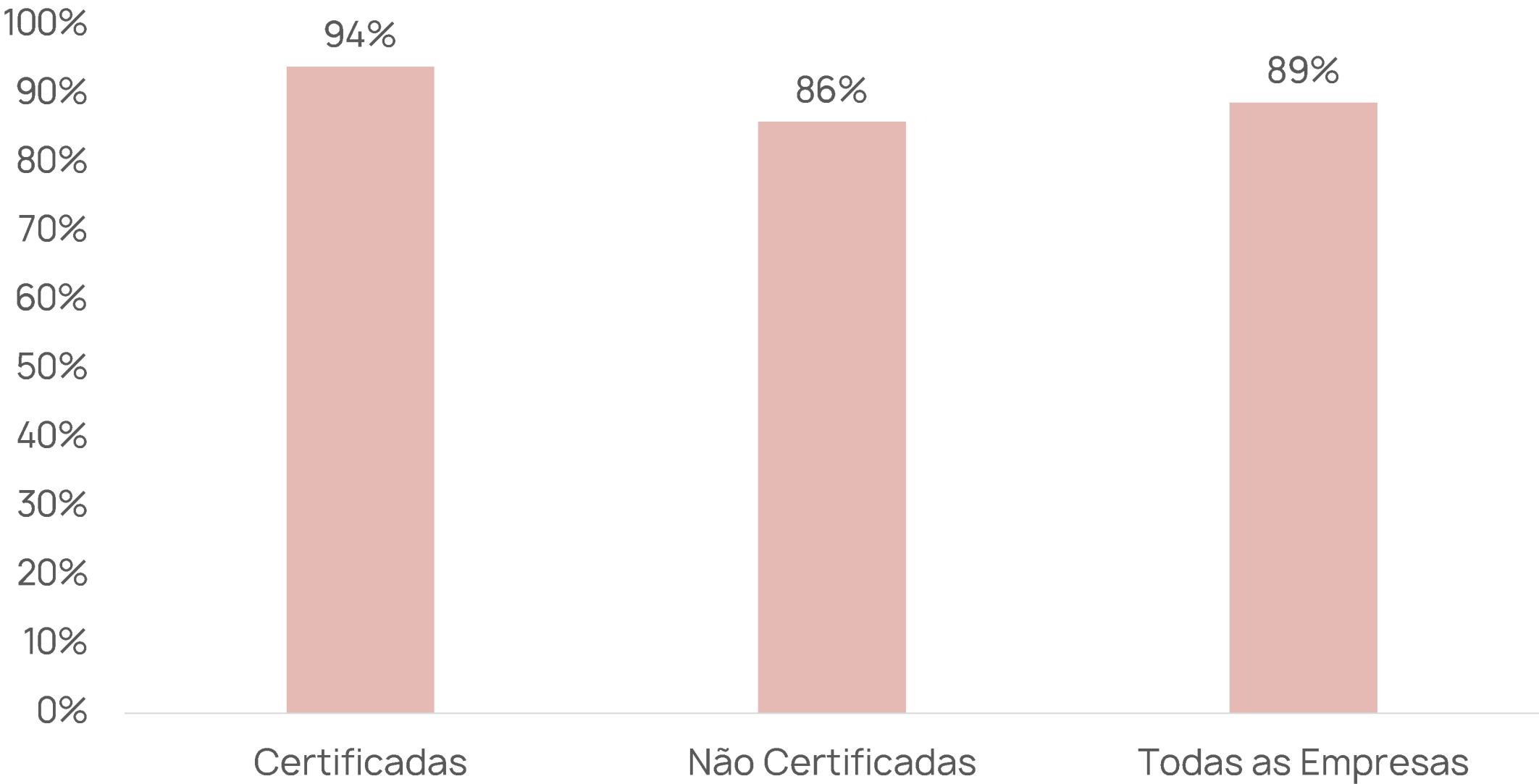
# Avaliação de desempenho

| Quais destas etapas fazem parte do processo de avaliação de desempenho da empresa?               | Certificadas | Não Certificadas | Todas as Empresas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|
| Definição de um calendário com todas as etapas da avaliação de desempenho                        | 100%         | 91%              | 94%               |
| Comunicação das metas e competências avaliadas pelo gestor ao funcionário                        | 80%          | 82%              | 81%               |
| Aceite do funcionário às metas contratadas                                                       | 80%          | 36%              | 50%               |
| Feedback parcial durante o ciclo de avaliação de desempenho                                      | 70%          | 54%              | 63%               |
| Auto avaliação                                                                                   | 100%         | 82%              | 88%               |
| Avaliação do gestor                                                                              | 100%         | 100%             | 100%              |
| Avaliação dos pares                                                                              | 60%          | 36%              | 44%               |
| Avaliação de clientes internos                                                                   | 40%          | 18%              | 25%               |
| Reunião de calibração                                                                            | 60%          | 82%              | 75%               |
| Curva forçada                                                                                    | 0%           | 0%               | 0%                |
| Matriz 9 Box                                                                                     | 20%          | 64%              | 50%               |
| Reunião de feedback entre o gestor e o funcionário                                               | 100%         | 82%              | 94%               |
| Assinatura de termo de ciência sobre o resultado da avaliação pelo funcionário após a devolutiva | 20%          | 9%               | 13%               |
| Construção do PDI                                                                                | 100%         | 100%             | 100%              |
| Não temos uma avaliação de desempenho                                                            | 0%           | 0%               | 0%                |



# Retorno sobre a avaliação de desempenho

Qual o percentual de funcionários que receberam retorno sobre sua avaliação de desempenho em 2022?



Empresas que não acompanham o percentual de funcionários que receberam retorno sobre sua avaliação de desempenho

Certificadas  
20%

Não Certificadas  
36%

Todas as Empresas  
31%



# Think Work

CONHEÇA  
CURTA  
COMPARTILHE

