

TOP SER HUMANO 2024

Categoria **Organização**

Modalidade **Desenvolvimento**



Vem Crescer Junto:
seleção interna como Impulsionador
do protagonismo de carreira

Responsáveis:

Giovana Pereira Fernandez
Supervisora de Administração de Pessoal

Rita de Cássia Martins
Gerente de Recursos Humanos

Rosimar da Silva Cardoso
Analista de RH

Tarin Holleben Silva
Consultora Interna de RH

Índice

Introdução.....	1
Desenvolvimento	2
1. Consultoria interna de RH.....	3
2. Plataforma de gestão de performance – FLUID	4
3. Plataforma de seleção – GUPY	5
4. Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL).....	5
5. Fluxo do processo seletivo interno.....	7
Orçamento.....	8
Resultados.....	8
Avaliação	16
Conclusão.....	17
Bibliografia.....	17
Sobre as autoras	18

Sinopse

A Indústria de Plásticos HERC tem mais de 60 anos e um crescimento exponencial. Nos últimos três anos, a empresa decidiu apostar ainda mais nas suas pessoas, valorizando-as e privilegiando, sempre que possível, processos internos de seleção. Assim foi criado o programa **Vem Crescer Junto**, que tem como objetivo aproveitar melhor os talentos e que promoveu, nos últimos três anos, mais de 40 colaboradores. Para além dos números, o Programa traz a consolidação do processo de consultoria interna de RH, o amadurecimento do time de líderes, a percepção da HERC enquanto empresa justa, atrativa, colaborativa e de alta performance e, mais importante, histórias de desenvolvimento e superação.

E-mail para mais informações:
recursos.humanos@herc.com.br

Introdução

Fundada em 1963, a Indústria de Plásticos HERC é uma empresa gaúcha com forte tradição e exponencial crescimento. Da tradicional torneira preta de jardim que se tornou sua marca registrada aos mais de 450 itens do seu portfólio, a HERC fabrica produtos acessíveis e de qualidade, que solucionam o dia a dia de forma simples e prática.

Manter um crescimento sustentável e de sucesso só é possível porque a HERC aposta nas suas pessoas e vem, ano a ano, aprimorando a forma com que seus colaboradores podem se desenvolver dentro da empresa. É por meio do programa de seleção interna que a HERC promove oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira aos seus mais de 500 colaboradores. Esse direcionador é resultado de escuta ativa da organização que, desde 2007, realiza pesquisas de clima organizacional, fundamentais para identificar a percepção das pessoas sobre o ambiente interno da empresa, encontrar pontos de melhoria e fortalecer a marca empregadora (Great Place to Work, 2021). Nestas escutas, seguidamente a questão de “valorização das pessoas” e “favoritismo” surgiam como oportunidades de melhoria.

De fato, a HERC promovia colaboradores a novas funções por competências e habilidades com base no acompanhamento e histórico que o gestor possuía do colaborador, e assim indicava para promoção e processo seletivo com o RH, sendo que, em determinados casos, informava o RH já tendo um colaborador selecionado. Foi necessário desenvolver esta mudança cultural junto aos gestores, visto que nem sempre a escolha era transparente para todos na empresa. Desde então, reforçou-se a importância de manter e aplicar uma metodologia no processo seletivo, como entrevistas, testes práticos e teóricos, avaliação psicológica de acordo com a posição em seleção. Além disso, não raro eram abertas seleções externas sem que se avaliassem as possibilidades internas, focando no princípio CHA (Parry, 1996), mas ignorando uma ampliação do conceito, que na literatura atual, considera, além de conhecimento, habilidades e atitudes, valores e execução/resultados (Lopez, 2016).

Mesmo que seleções internas já ocorressem de forma estruturada na empresa, foi a partir de 2015 que a HERC formalizou o programa e passou a denominá-lo **Vem Crescer Junto**. Em 2018, com a revisão do planejamento estratégico da indústria (*mapa completo encontra-se no arquivo de ANEXOS*), o programa passa a ser fomentado, conectado ao objetivo estratégico de tornar a HERC um ambiente cada vez mais atrativo, criativo, colaborativo e de alta performance. Uma série de estratégias foram adotadas, tornando o programa mais efetivo e, seus resultados, mais visíveis

Desenvolvimento

O programa **Vem Crescer Junto** foi fomentado a partir do seguinte **objetivo geral**: **ser mais efetivo na seleção interna da empresa, aproveitando melhor os talentos que já estão na organização.**

Os objetivos específicos do programa são:

- 1** Encontrar equilíbrio entre seleção interna e externa, buscando resultados que considerem, além dos resultados financeiros, clima, engajamento e pertencimento;
- 2** Deixar evidentes os critérios de seleção interna, formalizando um processo que proporcione condições igualitárias de participação;
- 3** Sensibilizar as lideranças para o reconhecimento dos talentos internos durante os processos de seleção;
- 4** Incentivar a formação contínua de nossos colaboradores;
- 5** Incrementar a percepção da HERC como um ambiente atrativo, criativo, colaborativo e de alta performance, conforme objetivo estratégico da empresa.

Com os objetivos geral e específicos definidos, diferentes estratégias foram elencadas, pois revelar e promover talentos internos implica não apenas na possibilidade de apresentar as vagas disponíveis, mas também ampliar o desenvolvimento, atuando com mais comunicação, participação das lideranças e ferramentas de medição para clima e performance. As estratégias foram visibilizadas graças ao programa de comunicação interna e endomarketing, Fluid e Gupy que pavimentou o caminho para uma relação mais transparente em relação às oportunidades.

Dessa forma, a HERC aderiu às seguintes iniciativas:

- adoção do **modelo de consultoria interna de RH**;
- contratação de **plataforma de gestão de performance**;
- contratação de **plataforma de seleção**;
- Implementação de temática sobre gestão de carreira no **programa de desenvolvimento de lideranças**.

1. Consultoria interna de RH

A consultoria interna de RH na HERC foi definitiva para que a confiança entre a área de recursos humanos e a liderança da empresa se consolidasse e, dessa forma, permitisse que passos importantes, como a seleção interna, fossem dados. Para Brown (2019), o ato de confiar e entregar-se desse modo em uma relação é um ato desafiador e que requer coragem. Por isso, foi fundamental que as consultoras passassem a atuar definitivamente neste papel.

O projeto teve início em 2018, e foi se fortalecendo ao longo dos anos, nos quais a consultoria se consolidou como um parceiro estratégico dos gestores. À medida que o trabalho foi avançando, os gestores foram sendo atendidos em suas necessidades individuais de desenvolvimento, a partir de plano de ação traçado com base no resultado da pesquisa de clima. Ao mesmo tempo, nas agendas de consultoria individuais com cada liderança, são trabalhadas ferramentas de gestão e a busca pela alta performance do time. Assim, com clareza do que se espera de cada membro da equipe, torna-se mais objetivo abrir novas possibilidades transparentes e horizontais, nas

quais os colaboradores definem sua participação em processos seletivos baseados em reais critérios e expectativas. Para Baker (2022), uma comunicação clara e direta é a base de um ambiente de confiança e respeito.

Na consultoria interna de RH, uma das pautas com as lideranças é a estrutura da equipe, e é durante estas conversas que surge a necessidade de movimentação de pessoal, e a definição se o processo seletivo será interno. Após o processo de seleção interna, o colaborador selecionado passa pela integração continuada, que consiste em agendas com as lideranças/pessoas chave dos principais processos da empresa, a fim de receber uma visão mais abrangente do negócio. Conforme Schein (2021), a consultoria interna de RH envolve entender as necessidades organizacionais e oferecer soluções para melhorar a eficácia dos recursos humanos. O consultor interno deve ter habilidades de diagnóstico e desenvolvimento, além de atuar como um parceiro estratégico no processo de gestão de mudanças e desenvolvimento de talentos.

2. Plataforma de gestão de performance – FLUID

A plataforma de gestão foi outro passo fundamental neste processo, pois as linhas de oportunidades passaram a estar disponíveis para todos os colaboradores efetivos da empresa. As linhas de oportunidade são as trajetórias de cargos existentes na empresa, formadas pelos mapas de desenvolvimento (*exemplos descritos no documento de ANEXOS*).

Os mapas de cargos incluem formação, habilidades e conhecimentos exigidos em cada vaga. Por ocasião da implementação da ferramenta, todos os mapas de cargo passaram por revisão e, de forma contínua, foram estabelecidos e incentivados fluxos e critérios de gestão de performance, não em algumas vezes no ano, mas como parte do dia a dia. O resultado desse investimento na plataforma FLUID foi importante neste processo, que culminou com colaboradores melhor preparados para desempenhar a função atual também com olhar sobre o protagonismo de carreira. Isso se comprova no número cada vez maior de colaboradores que têm se candidatado às vagas internas. A ferramenta apresenta uma tecnologia que facilita o *feedback* de forma mais

contínua e orgânica, com frequência e instantaneidade, promovendo diálogos que inspiram o desenvolvimento. Para Marques (2018), *feedback* nada mais é do que um presente que damos e recebemos das pessoas. E poder contar com este retorno é essencial para nosso crescimento em todas as dimensões. Na HERC, acredita-se no poder do *feedback* como mola propulsora do desenvolvimento de carreiras.

3. Plataforma de seleção – GUPY

A implementação de uma plataforma de seleção automatizada foi outro facilitador para a jornada da HERC. A GUPY, ferramenta escolhida, facilitou a gestão de todo o processo de seleção, contratação e admissão e tornou transparentes as oportunidades abertas. Esse processo, entretanto, foi realizado com total atenção para que não se perdesse o valor humano nas interações, com retornos customizados aos candidatos, com o objetivo de ser uma mensagem próxima e verdadeira. Essa condição garante à HERC, desde a implantação da plataforma, o recebimento contínuo do selo “empresa que dá feedback”.

A plataforma permite que sejam divulgadas vagas exclusivamente internas, externas ou mistas. Os colaboradores HERC conseguem acompanhar todo o processo de candidatura pela GUPY e todas as etapas seletivas. Como boa prática, cartazes são disponibilizados nos ambientes internos da empresa, com um QRCode que direciona para as oportunidades abertas (*exemplo no documento de ANEXOS*). De forma organizada, todo o histórico de candidaturas dos nossos colaboradores fica registrado na plataforma e, assim, podem ser consultados em novos processos.

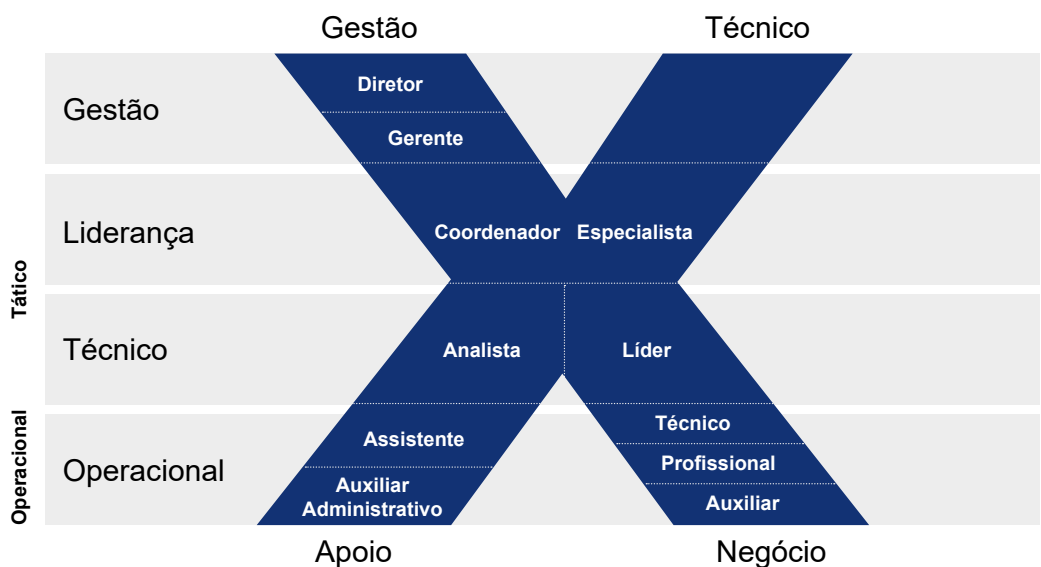
4. Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)

A trilha do PDL da HERC é construída com base em três pilares: autoconhecimento, gestão de pessoas e gestão de negócios. No pilar gestão de pessoas, em 2021, foi desenvolvido um módulo de gestão de carreira, no qual foram abordados os seguintes assuntos: emprego x carreira; a carreira e a linha da vida; a carreira e a jornada do colaborador; diálogos de carreira; e pilares da liderança fluída.

Em especial, nos diálogos de carreira, foi implementada a prática do *feedback*

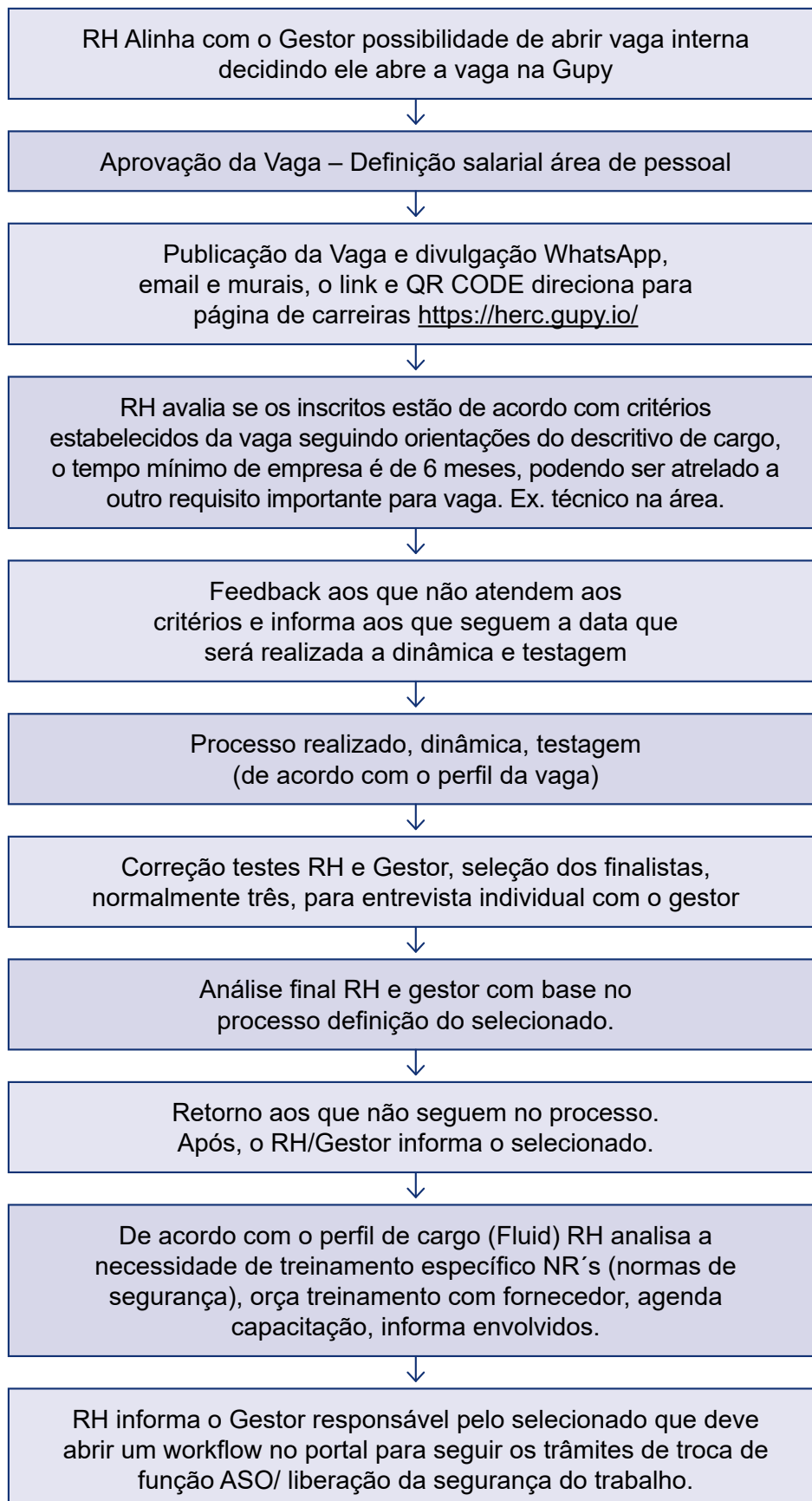
com encontros menos formais. Nesse formato, o colaborador tem a oportunidade de vivenciar o *feedback* de forma estruturada pelo seu gestor, trocando ideias e recebendo orientações de acordo com as competências necessárias para o cargo e as suas possíveis ações de desenvolvimento. Dessa forma, o colaborador conhece seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria, considerados o primeiro passo no protagonismo de carreira. Em 2023, um novo módulo específico sobre diálogos de carreira possibilitou que a política de carreira, cargos e salários da HERC fossem evidenciadas. Nessa oportunidade, os processos da cadeia de valor que geram mudanças e inclusões na arquitetura de cargos foram explicitados.

Outro assunto contemplado foi a estrutura de carreira adotada, que na HERC é a “X”, em que cada camada apresenta requisitos e características próprias. Essa estrutura, bem como as competências que constituem cada cargo, passaram a ficar disponíveis para todos os colaboradores por meio da plataforma Fluid, para opções de carreira técnica e de gestão. Para Robbins (2020), a escolha entre esses caminhos – técnica ou gestão – depende das aspirações pessoais e das habilidades adquiridas ao longo da carreira.



Para desenvolver os módulos de gestão de carreira junto aos líderes, a HERC contou com o apoio de consultorias especializadas no assunto, e alguns módulos foram desenvolvidos internamente.

5. Fluxo do processo seletivo interno



Orçamento

No último ano, foram investidos no Programa de Seleção Interna aproximadamente **R\$ 60.783,00**, considerando as formações que foram implementadas e o pagamento das plataformas Fluid e Gupy.

No PDL, houve um incremento de investimento no ano de 2023, passando de R\$ 8.228,00, em 2022, para R\$ 46.000,00 em 2023.

Resultados

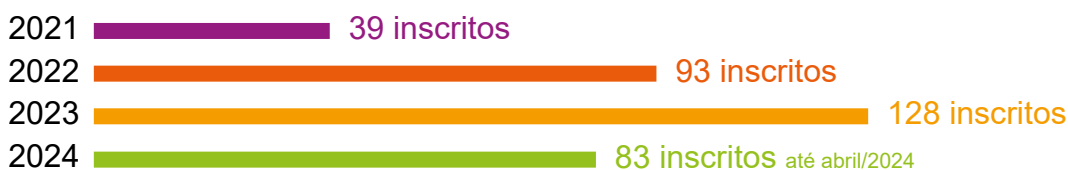
Mensurar os resultados do programa de seleção interna desenvolvido pela HERC e tudo que a partir dele também foi impulsionado equivale a falar de números e pessoas. Os números demonstram as expectativas mais objetivas que a empresa desejava ao tomar esse caminho. Mas, é nos depoimentos que a HERC sustenta a certeza de ter feito a melhor escolha.

A seguir, serão apresentados alguns resultados:

Nº de seleções internas



Nº de candidatos inscritos e a evolução



O aumento consistente de colaboradores inscritos nas seleções internas demonstra a confiança no programa, nos líderes e, em última análise, na HERC.

Além disso, a HERC tem buscado aumentar gradativamente a incidência de vagas internas, adotando essa prática sempre que há possibilidade.

Na pesquisa de clima, os resultados também vêm aparecendo de forma consistente. Em 2018, seguindo a metodologia Great Place to Work, a afirmação “as pessoas que são promovidas são as que mais merecem”, teve favorabilidade de 53 pontos na visão empresa. Em 2021, essa mesma sentença recebeu 62 pontos de favorabilidade e, em 2022, a pontuação foi de 66.

“As pessoas que são promovidas são as que mais merecem”



“Os gestores evitam o favoritismo”, o crescimento também foi percebido:



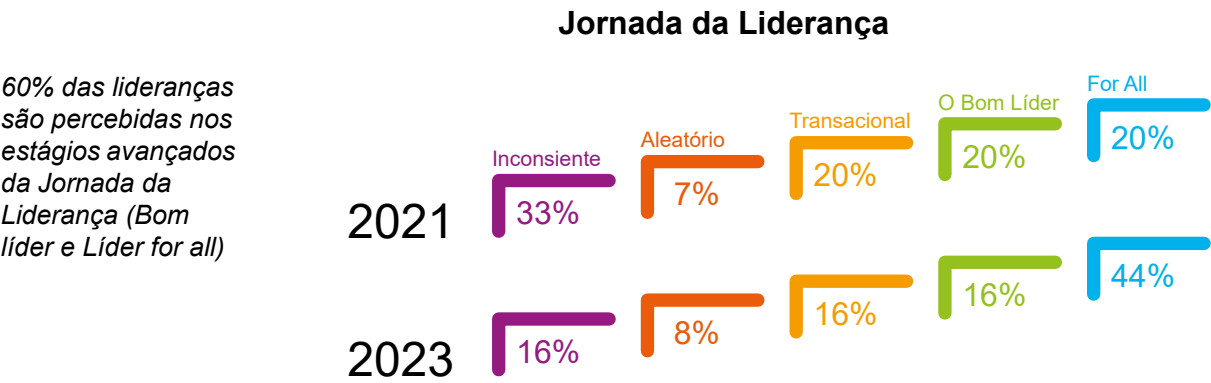
“Quando os colaboradores mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente em casa.”



Graças aos processos internos da HERC, a empresa tem dado oportunidades para as quais o mercado, por vezes, não tem suas portas abertas. É o caso da força feminina, que tem ocupado funções cuja maioria dos trabalhadores é homem. “As mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho e têm se destacado em diversas áreas. No entanto, é essencial que compreendamos os desafios únicos que

enfrentam e as estratégias que podem ser usadas para superar barreiras e alcançar sucesso profissional.” (Adler, 2021, p. 22).

À medida que as lideranças foram sendo treinadas para diálogos e feedbacks, percebeu-se reflexo positivo no que o GPTW chama de “estágio da liderança”. Conforme a metodologia, líderes em estágios mais iniciais não têm a consciência do seu papel de desenvolver as pessoas e, quanto mais esta consciência amplia, mais possibilidades traz às equipes.



O que dizem os colaboradores

“A HERC me proporcionou participar de um processo seletivo interno, desenvolvendo ainda mais minhas habilidades e crescendo na empresa. Isso aconteceu enquanto eu estava grávida, motivo pelo qual sou muito grata.”

Luana Santos Castro, em 2023 participou de um processo interno e, de auxiliar de produção, assumiu o cargo de operador de máquinas durante a gestação e quando retornar da atual licença maternidade reassumirá sua função.

“Minha oportunidade na HERC poderia ser contada em um livro. Eu estava trabalhando no Paraná, mas não me sentia feliz. Foi encontrando uma vaga no Gupy que tive a chance de retornar ao meu Estado, sendo admitido como analista de PCM. Um ano depois, graças a um processo interno, me tornei supervisor de manutenção. A HERC é uma empresa que valoriza seus colaboradores e dá oportunidade para quem quer e tem garra.”

Raphael Sena da Silva, colaborador da HERC desde outubro de 2021.

“A HERC vem crescendo em processos seletivos internos. Estou há 11 anos na empresa e vejo que as pessoas se desenvolvem muito com esse processo, mesmo quando recebem uma negativa, pois ela vem acompanhada de uma análise de como o colaborador pode se aprimorar. Por isso, os colaboradores participam e acreditam muito no processo. Eu sou um exemplo disso. Fiz um processo seletivo em 2016 para facilitadora e hoje sou líder de produção. Desde aquele tempo, evoluímos muito, eu evolui. Comecei a visualizar coisas pra mim, estudar, me desenvolver. É muito importante as empresas investirem e incentivarem seus colaboradores, e a HERC faz isso com maestria.”

Fabiana Oliveira, admitida na HERC em 2013 como auxiliar de produção.

“A HERC para mim representa oportunidade e crescimento. Trabalhar aqui tem sido uma caminhada de aprendizado constante, na qual posso expandir minhas habilidades e conhecimentos. A HERC proporciona um ambiente onde posso aplicar o que sei, colaborar com colegas e aprender com as suas experiências”.

Brenda Escouto Pereira, admitida em 2021 com auxiliar de produção em regime temporária, efetivada em 2022 e promovida via processo interno à Operadora Técnica de Manutenção em janeiro de 2024.

“A HERC me abraçou, acreditou e apostou no meu potencial. Quando entrei na empresa tive em mente o foco no meu crescimento profissional e de maneira competente e correta tenho buscado desenvolver minhas atividades.”

Alcione Costa da Luz, operadora de logística desde novembro de 2023, quando participou de um processo interno, sendo a única mulher concorrendo à vaga.

“Tive oportunidade de crescer na HERC, comecei como jovem aprendiz, fui efetivada como auxiliar de produção, passei por um processo seletivo interno e entrei para o setor de televendas. Há um ano e meio atuo no setor administrativo de vendas da empresa. Me sinto orgulhosa por tudo que vivenciei nesse período e grata por poder estar em uma empresa que incentiva o crescimento profissional dos colaboradores.”

Gabriela Santos de Mattos, participante do projeto Transformar em 2021, admitida em 2022 como auxiliar de produção, aprovada em janeiro de 2023 em um processo interno para operadora de televendas e em seguida, em outro processo, como assistente administrativa de vendas.

“Na minha experiência, a integração continuada foi fundamental, pois proporcionou um momento específico para que todas as partes envolvidas, principalmente meus clientes internos, compreendessem meu novo papel na empresa. Isso me permitiu observar sem barreiras o funcionamento de cada setor e, mais importante, identificar como poderia atendê-los com soluções tecnológicas que realmente fariam a diferença no dia a dia. Além disso, permitiu que conhecessem mais sobre minha trajetória e forma de trabalhar, já que minhas atividades anteriores eram muito diferentes das atuais - essa conexão foi crucial para estabelecermos uma abordagem clara e colaborativa dali para frente.”

Geovana Carvalho de Freitas, selecionada no Projeto Transformar em 2017, foi contratada como auxiliar de almoxarifado em 2018, promovida a auxiliar de compras em 2019, tornou-se assistente de compras em 2021 e participou de um processo interno em 2022 com outros três candidatos, quando foi selecionada para vaga de Analista de Negócios de TI Jr.

“Trabalhar na HERC é um desafio diário, sempre há uma lição importante, um aprendizado constante. E as coisas que antes pareciam inalcançáveis agora estão na palma da mão. Esse é o verdadeiro significado de evolução. Não se trata só de evoluir profissionalmente, mas sim, no âmbito pessoal também. A empresa é movida por pessoas. Todos temos defeitos mas também temos grandes qualidades. A essência do meu aprendizado está nisso aí, reconhecer os pontos negativos e assimilar os positivos melhorando meu desempenho sempre.”

Carlos Danilo Vieira de Abreu, iniciou como Auxiliar de Produção em uma vaga temporária e foi efetivado na mesma função em 2021. Se inscreveu em quatro processos seletivos, em 2021 para operador de máquinas automáticas, em 2022 para vaga de auxiliar da qualidade, em 2023 se inscreveu para eletromecânico

auxiliar e operador técnico de manutenção, foi aprovado na vaga de Operador Técnico no setor de manutenção. Durante o processo seletivo, Carlos comentou que havia trancado o curso técnico em mecânica e refletiu que precisaria retomar seus estudos. Se matriculou em Engenharia Mecânica e atualmente recebe o benefício de auxílio educação, com 50% do valor oferecido pela empresa a todos os colaboradores com curso na área de atuação a partir de 1 ano de empresa.

“Bom eu já tenho 1 ano e 5 meses de HERC, eu iniciei minha trajetória na empresa como jovem aprendiz, e isso me abriu muitas portas, pois logo já fui contratada como auxiliar de produção, e como já estava dentro da empresa, tive a oportunidade de participar do processo seletivo interno, e graças a essa chance que a empresa me proporcionou, hoje exerço um cargo de auxiliar técnica de processos que é função relacionada com a minha formação técnica. E eu sou muito grata por tudo que a empresa me proporcionou, pois graças as oportunidades que eu tive, hoje em dia estou em um cargo do qual eu fico realizada de estar, curso minha graduação, e posso me desenvolver muito no âmbito profissional.”

Bianca do Amaral Lazzaretti, ingressou na HERC em 2023 como aprendiz, passou no primeiro processo seletivo para vaga de auxiliar de produção em contrato temporário e depois, em novo processo interno, assumiu a vaga de auxiliar técnico de processos.

“Hoje quando olho o tamanho dessa empresa, pra mim é muito gratificante poder fazer parte e aprender com cada um. A HERC dá bastante oportunidade para o colaborador. Eu aproveitei uma dessas oportunidades e graças a Deus consegui a vaga de auxiliar técnico, uma experiência muito boa e com muito aprendizado.”

Talles Denner de Vasconcellos Ramos, admitido como temporário, em 2023 se

inscreveu para o processo seletivo interno e teve um excelente aproveitamento no processo seletivo. Não foi selecionado, mas o coordenador da área industrial deu um feedback bem positivo a ele, para que continuasse com os estudos em engenharia e com o bom desempenho. Em 2024, foi selecionado como auxiliar técnico de processos, concorrendo com outros 22 inscritos.

“Entrar na HERC como estagiário foi o início de uma jornada incrível e transformadora para mim. Desde o primeiro dia, eu encarei cada desafio como uma oportunidade para aprender e crescer. Tive a sorte de ter colegas dedicados e inspiradores, e com o suporte deles, fui capaz de assumir projetos importantes, desenvolver novas metodologias e estabelecer procedimentos que contribuíram para o avanço dos processos da empresa. Com o tempo, fui promovido a assistente, analista e, finalmente, gestor da área de montagem e embalagem. Cada avanço na minha carreira foi possibilitado pelo ambiente de apoio e pelas oportunidades oferecidas pela HERC. A empresa se destaca por ser um lugar onde o respeito e a valorização das pessoas são prioridades, e eu me sinto verdadeiramente em casa aqui. Tenho um imenso orgulho de representar a HERC e sou profundamente grato por tudo o que vivi e aprendi ao longo dessa jornada”.

Leonardo Carvalho da Silva, colaborador da HERC desde 2016. Neste período, esteve um ano em uma experiência de trabalho fora da empresa e foi readmitido.

Avaliação

O programa de seleção interna **Vem Crescer Juntos** trouxe inúmeras chances de crescimento para os colaboradores HERC e muitas aprendizagens para a empresa. O programa permitiu:

- Abertura de oportunidades de desenvolvimento e de carreira como ferramenta para a construção de um excelente lugar para se trabalhar;
- Possibilidade de preencher posições de forma ágil, por meio dos talentos internos;
- Fomentar um clima de valorização e engajamento das pessoas, que enxergam perspectiva de desenvolvimento na empresa;
- Promover segurança e confiança, os colaboradores se sentindo cada vez mais entusiasmados com as oportunidades internas.

A empresa vem crescendo e o programa de seleção interna tem sido uma ferramenta potente não apenas de valorização dos colaboradores, mas como um pilar que auxilia no atingimento dos resultados através do fortalecimento de uma cultura de valorização das pessoas. As lideranças se tornam a cada dia os maiores patrocinadores do programa, pois entendem a importância para as equipes.

Como próximos passos, pretende-se trabalhar mais no feedback que é dado aos colaboradores que não são selecionados, no sentido de mensurar e coletar informações, por meio de uma pesquisa, para aprimorar cada vez mais o processo. Ainda, o crescimento contínuo das oportunidades internas, uma vez que o programa está consolidado.

Conclusão

Na HERC, a valorização dos colaboradores não é apenas uma filosofia, mas uma prática estratégica que permeia todos os aspectos de sua operação. A empresa entende que investir no desenvolvimento, no bem-estar e na satisfação de seus colaboradores resulta em uma força de trabalho mais engajada, produtiva e inovadora.

Ao reconhecer seus funcionários promovendo processos seletivos internos de forma transparente e efetiva, mostra que seu maior ativo são suas pessoas. Conforme Bersin (2019, p. 62), “o verdadeiro potencial das empresas está nas pessoas que as formam. A capacidade de uma organização de extrair o melhor de seus colaboradores e utilizar suas habilidades para atingir objetivos estratégicos define o sucesso ou o fracasso a longo prazo.”

Para a HERC, o sucesso corporativo está intrinsecamente ligado ao respeito e ao cuidado com aqueles que contribuem para a sua jornada.

Bibliografia

ADLER, N. J. (2021). **O Poder da Mulher no Trabalho: Estratégias para o Sucesso no Ambiente Corporativo**. Editora Campus.

BAKER, J. A. (2022). **Comunicação Eficaz no Ambiente de Trabalho: Como Ser um Líder de Sucesso**. Editora Gente.

BERSIN, J. (2019). **O Poder das Pessoas: Como Transformar o Capital Humano em Sucesso Empresarial**. Editora Wiley.

BROWN, B. (2019) **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. Editora BestSeller.

GREAT PLACE TO WORK (2021). **O que é uma pesquisa de clima organizacional?** Acessível em <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/pesquisa-de-clima/>

LOPEZ, R. V. (2016). **A evolução do conceito do C.H.A para a avaliação de competências**. Acesso em julho de 2024, disponível em BlogRH: blogrh.com.br/avaliacao-de-competencias-cha/.

MARQUES, J. R. (2018) **Feedback com coaching: a arte da comunicação poderosa**. Goiânia: Editora IBC.

PARRY, S. B. (1996) **The quest for competencies**. Editora Training, v. 33, n. 7.

ROBBINS, S. P. (2020). **Desenvolvimento de Carreiras em Administração: Alternativas Técnicas e de Gestão**. Editora Pearson.

SCHEIN, E. (2021). **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Teoria e Prática**. Editora Campus.

Sobre as autoras

Giovana Pereira

Supervisora de Administração de Pessoal, Pedagoga, pós-graduação em Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas e Carreira.

Rita de Cássia Martins

Gerente de Recursos Humanos na HERC, Psicóloga, formação em coaching e mentoria, especialização em inteligência emocional e formação em negócios pela FDC.

Rosimar Cardoso

Analista de RH na HERC, Pedagoga, pós-graduação em gestão estratégica de pessoas.

Tarin Holleben Silva

Consultora Interna de RH, Psicóloga de formação.