

ALLAN PIMENTA

LINKEDIN TOP VOICE

PODCAST PAPO DE LÍDER

para

COM

# GESTÃO DE PESSOAS

EXCELÊNCIA NA CONTRATAÇÃO,  
AVALIAÇÃO, FEEDBACK E DEMISSÃO

VOICE  
GROUP

ACADEMIA  
DE DESENVOLVIMENTO  
DE LÍDERES

VOICE  
BOOKS

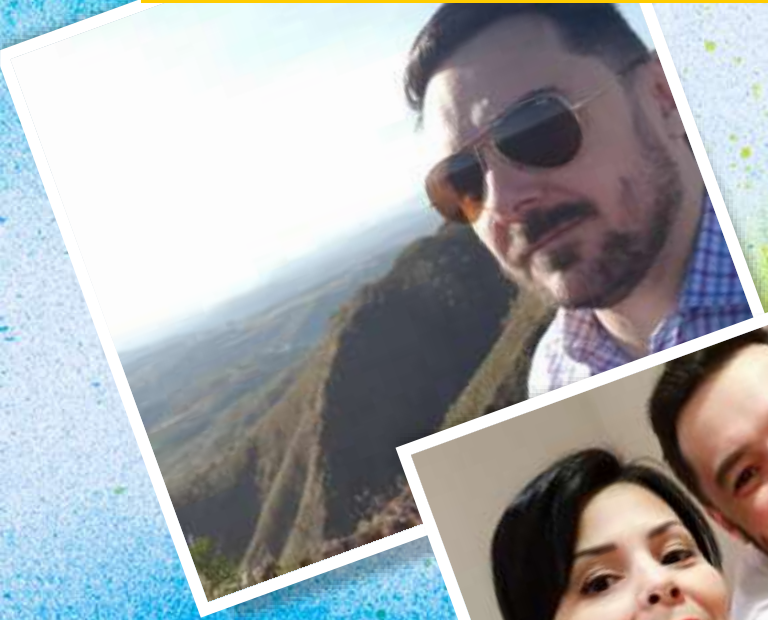
VOICE  
CONFERENCE

HU  
CONFERENCE

# Quem sou eu na fila do pão?



# PRAZER, ALLAN PIMENTA



# Quem sou

FOUNDER

ACADEMIA  
DE DESENVOLVIMENTO  
DE LÍDERES

CONSULTOR | TREINADOR

VOICE  
BUSINESS CONSULTING

EMBAIXADOR

CLUBE  
BORA  
FAZER

LinkedIn  
TOP  
VOICES

PODCASTER

PAPO  
de Líder  
PODCAST

PROFESSOR

Leader  
CLASS

escola de  
pessoas

frons

ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS

UFMG

MBA GESTÃO EMPRESARIAL

FGV

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO

FEAD

MBA EM LOGÍSTICA

UNIVERSITY OF MIAMI  
MIAMI HERBERT  
BUSINESS SCHOOL

25 anos como executivo

UAU Ingleza

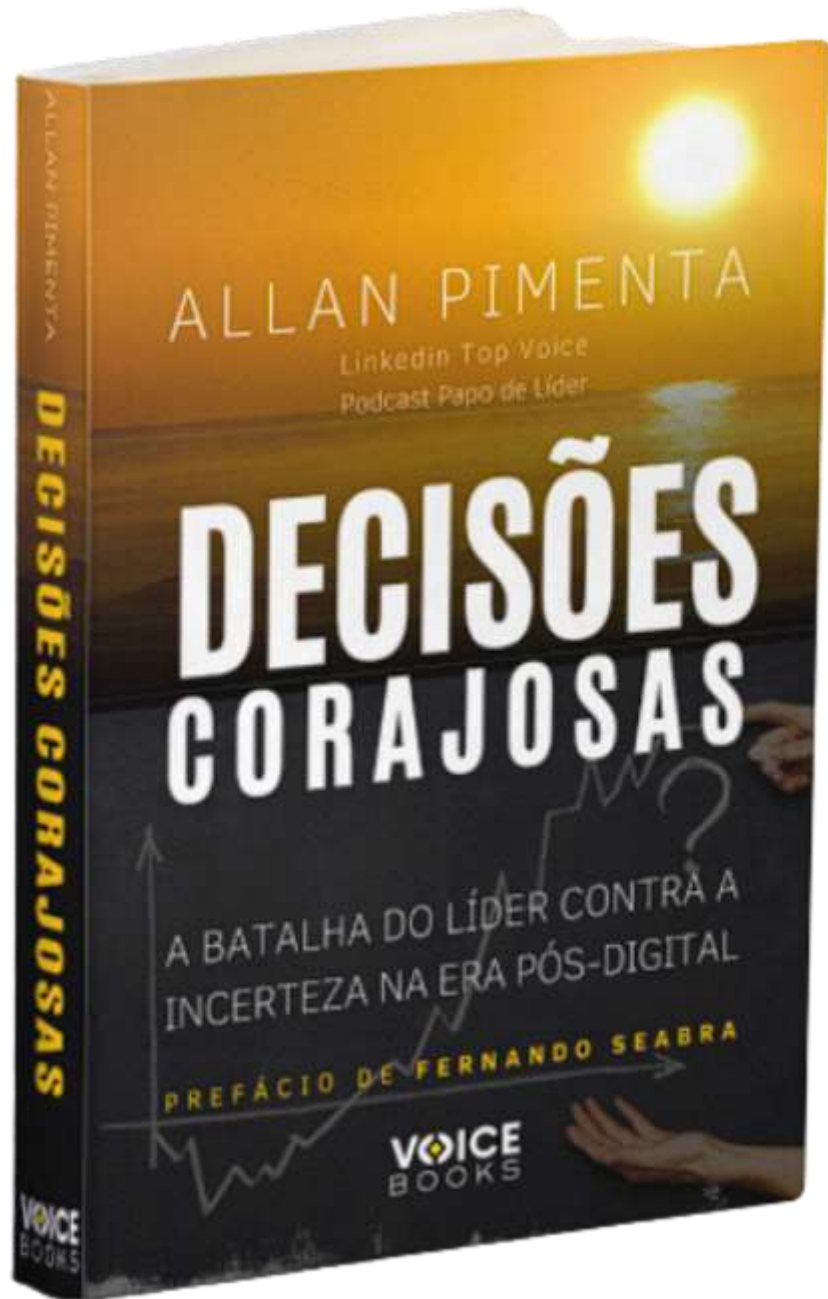
ambev

natura



Instagram LinkedIn TikTok ALLANCPIMENTA

AllanPimenta.com.br



@HJ.CONFERENCE #HJ24

# JORNADA DO COLABORADOR



CULTURA

ESTRATÉGIA

# JORNADA DO COLABORADOR



CULTURA

ESTRATÉGIA



**ATRAÇÃO E  
SELEÇÃO**

**PRECISO DE  
ALGUÉM  
NOVO NO  
TIME.  
E AGORA?**







**ATRAÇÃO E  
SELEÇÃO**



**PRECISAMOS  
PLANTAR  
TODOS OS  
DIAS!**





**ATRAÇÃO E  
SELEÇÃO**



**Você está preparado para ter  
alguém novo no time amanhã?**

**Canais**

**Networking**

**Divulgação**

**Linguagem**

**Posicionamento => se vender /  
vender oportunidades**

**ATRAÇÃO**





**ATRAÇÃO E  
SELEÇÃO**

**COMO FAZEMOS?**

**QUAIS NOSSOS  
OBJETIVOS**



**Soft skills**

**CULTURA**

**Hard skills**

**ESTRATÉGIA**



# ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Quais as competências em alta na equipe? E em baixa?

Quais os conhecimentos em alta? E em baixa?

**ATENÇÃO!**  
CUIDADO COM OS PERFIS "FECHADOS" EM NOSSA CABEÇA! DESPRENDA-SE DOS MODELOS!  
LEMBRE-SE DO MOMENTO, NECESSIDADE E DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO!

Qual o universo é o grupo atual?

Qual o perfil?

ATRAÇÃO



## ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Consegue envolver mais alguém na tomada de decisão?

Tem por escrito exatamente o que está buscando?

Tem algum teste de proficiência?

Consegue alguma referência prévia?

Como dar CLAREZA e TRANSPARÊNCIA para os candidatos?

Como será o feedback do processo?



**ATRAÇÃO E  
SELEÇÃO**

**VALORIZE AS DIFERENÇAS**

**SIGA SEUS INSTINTOS**

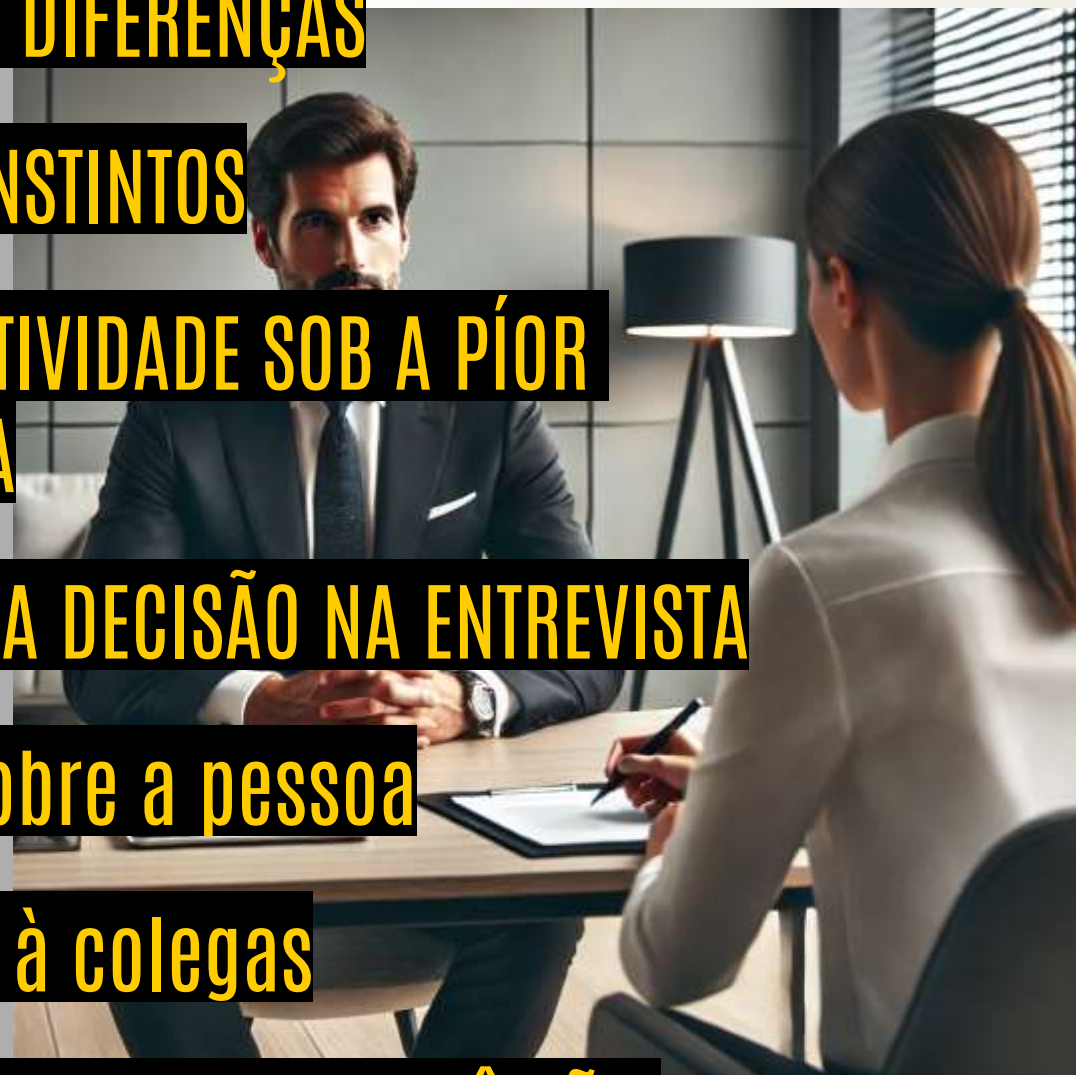
**MOSTRE A ATIVIDADE SOB A PÍOR  
PERSPECTIVA**

**NÃO BASEIE A DECISÃO NA ENTREVISTA**

**Pesquise sobre a pessoa**

**Peça ajuda à colegas**

**NUNCA CONTRATE QUEM VOCÊ NÃO  
PODERÁ DEMITIR**



**INTEGRAÇÃO**

O SEU OBJETIVO NA SELEÇÃO  
DE PESSOAL É TER EM CAMPO  
OS **JOGADORES CERTOS**.  
FELIZMENTE, ENCONTRA-SE  
GENTE BOA EM TODOS OS  
LUGARES, BASTA **SABER**  
**ESCOLHÊ-LAS**.

Jack Welch



# JORNADA DO COLABORADOR



CULTURA

ESTRATÉGIA





**CONTRATAÇÃO**

**SEPARE UM TEMPO DE QUALIDADE PARA RECEBER QUEM CHEGA**

**EXPLIQUE CUIDADOSAMENTE SOBRE QUESTÕES PRÁTICAS E BUROCRÁTICAS**

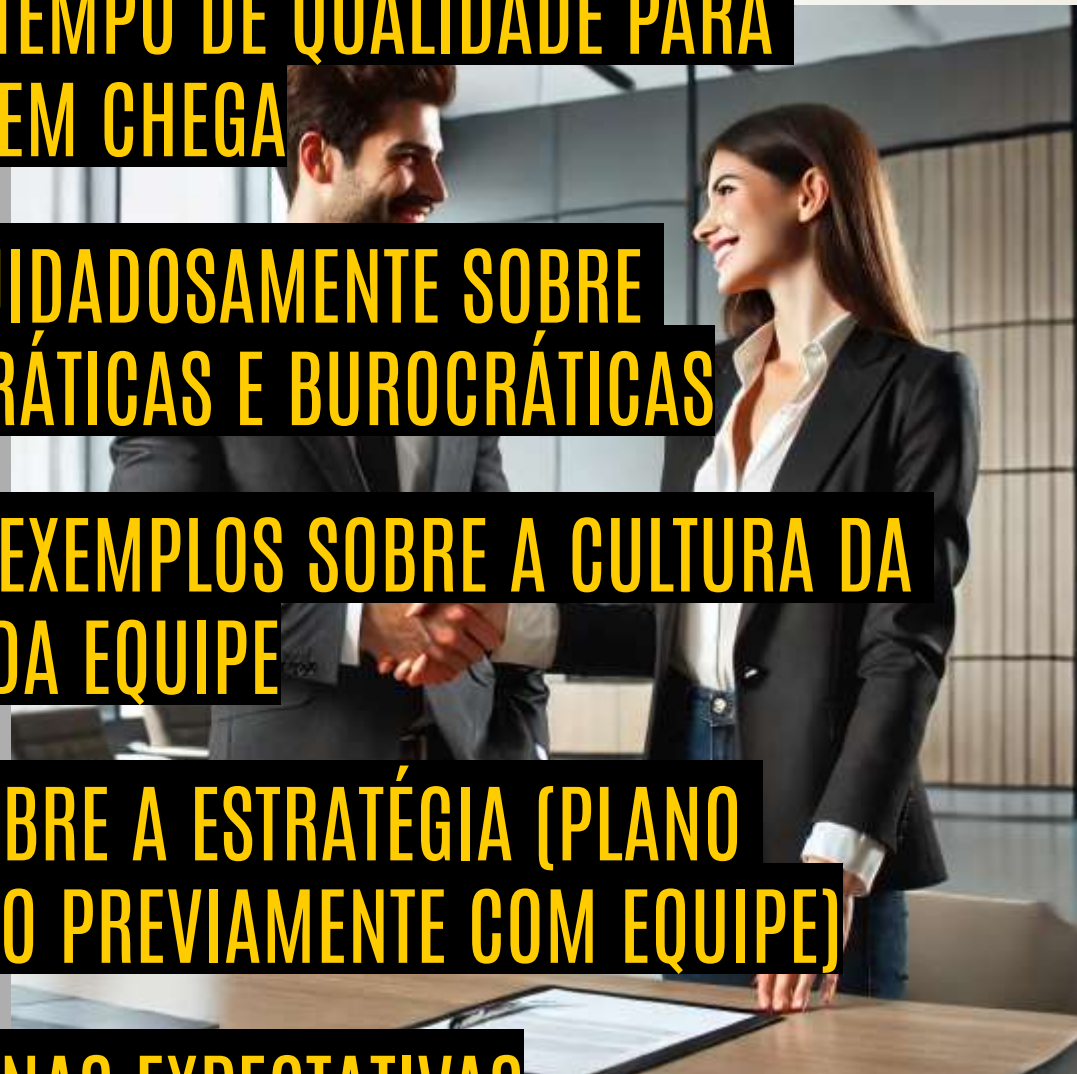
**CONTE COM EXEMPLOS SOBRE A CULTURA DA EMPRESA E DA EQUIPE**

**EXPLIQUE SOBRE A ESTRATÉGIA (PLANO ESTRUTURADO PREVIAMENTE COM EQUIPE)**

**DÊ CLAREZA NAS EXPECTATIVAS**

**APRESENTE À EQUIPE**

**ONBOARDING**





**CONTRATAÇÃO**

**MOSTRE UM PLANO COM TODAS AS ETAPAS ANTES DO INÍCIO EFETIVO NA FUNÇÃO**

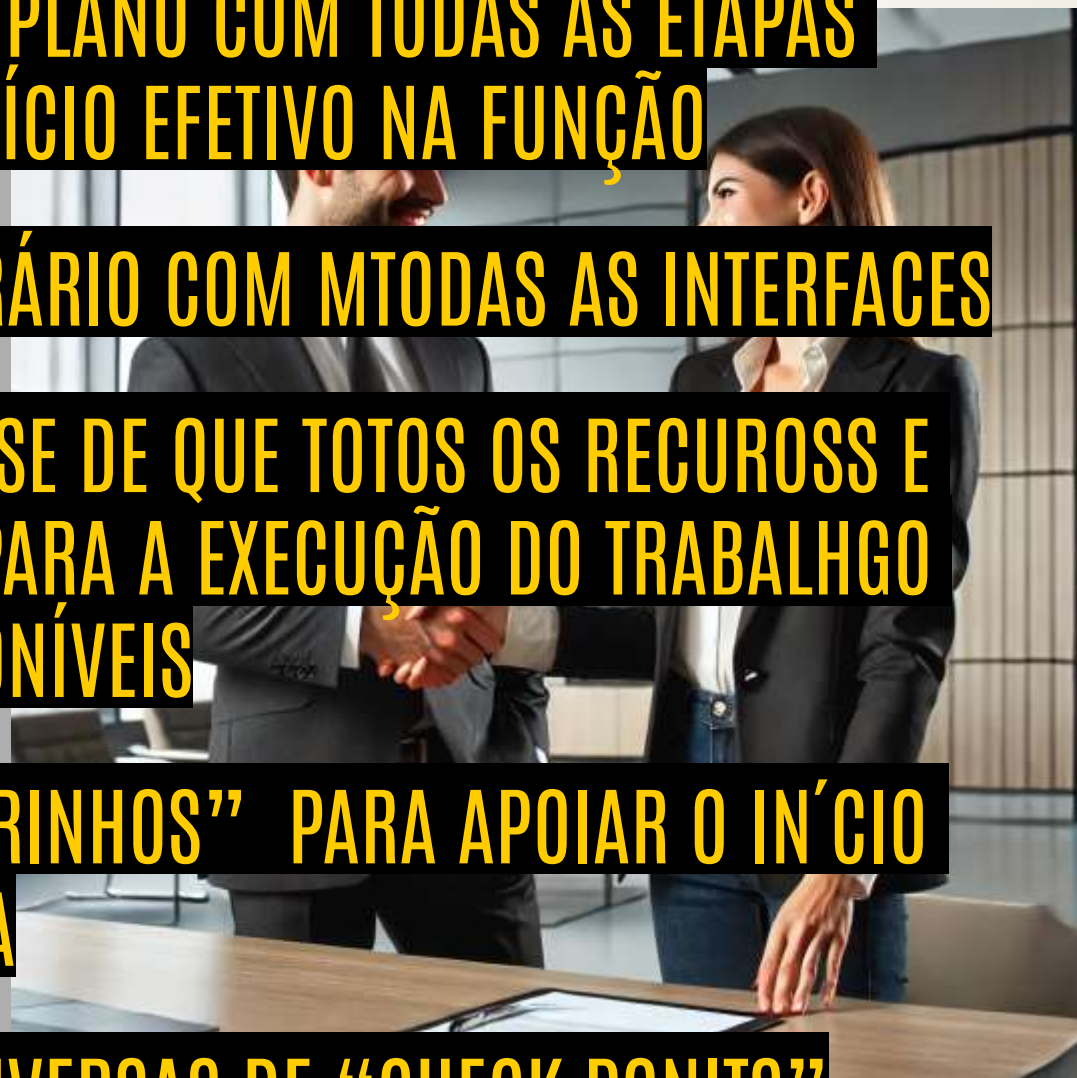
**AGENDE HORÁRIO COM TODAS AS INTERFACES**

**CERTIFIQUE-SE DE QUE TODOS OS RECURSOS E MATERIAIS PARA A EXECUÇÃO DO TRABALHO ESTÃO DISPONÍVEIS**

**ELEJA “PADRINHOS” PARA APOIAR O INÍCIO DA JORNADA**

**AGENDE CONVERSAS DE “CHECK POINTS”**

**INTEGRAÇÃO**





# CONTRATAÇÃO

*Pedido eficiente*

*Promessa eficiente*

## QUEM

Quem é responsável?

## O QUÊ

O que precisa ser realizado?

## QUANDO

Quando deve ser realizado?

## POR QUÊ

Por que é importante (contexto)?

## VERIFICAR OS RECURSOS

Tenho os recursos necessários para cumprir a promessa?

## RESPOSTA CLARA

“Sim, posso” OU “Não, não posso, porque...”  
“Darei uma resposta até (data/hora)”  
“Isto eu não posso, mas posso me comprometer com esta outra opção”  
“Sim, com essas condições”

# COMBINADOS EFETIVOS



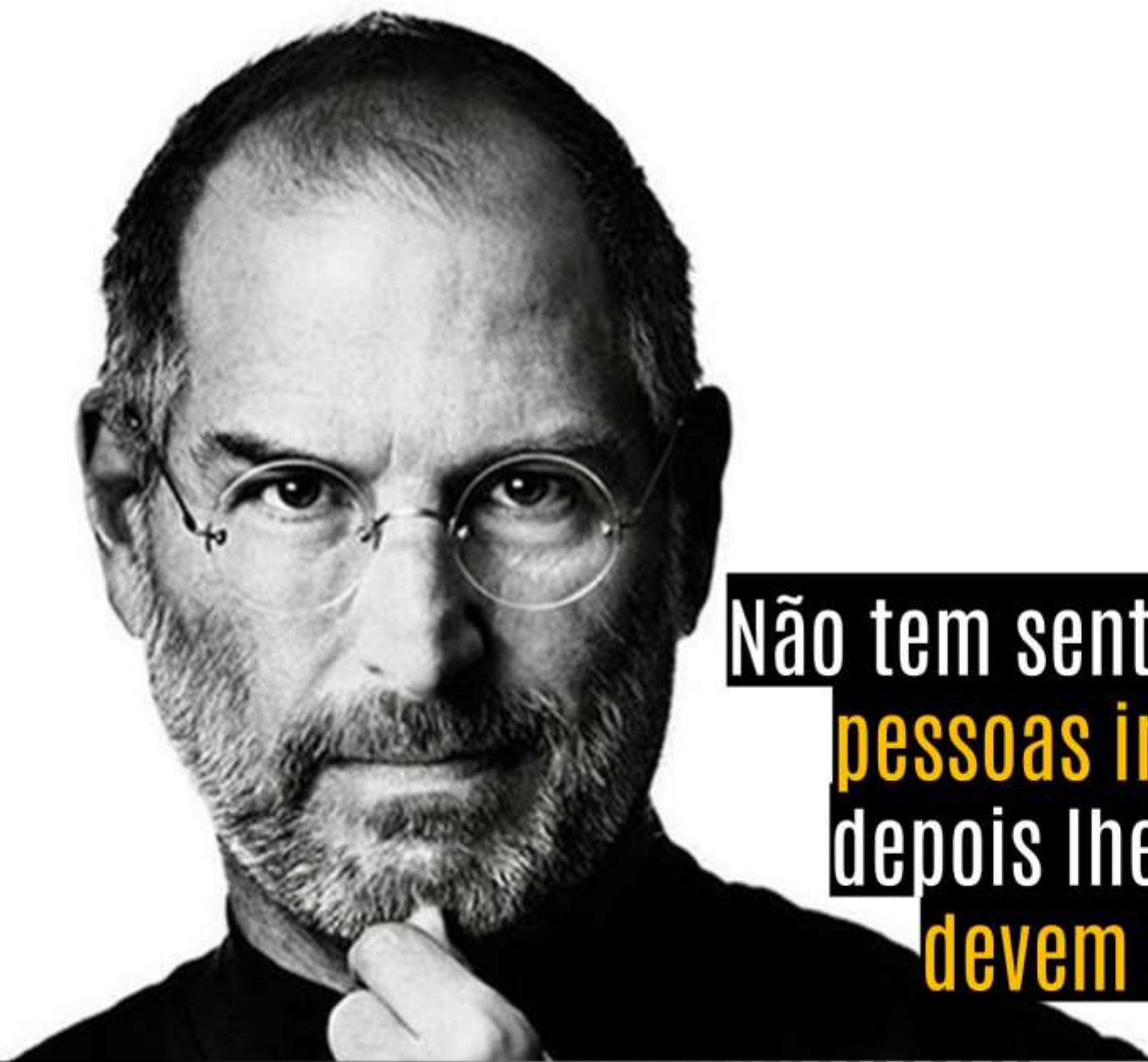
**CONTRATAÇÃO**

Como você reage quando alguém não cumpre o que prometeu?

Qual o meu papel em tornar o outro responsável e aumentar a chance dos compromissos acontecerem?

É possível alguém não cumprir um compromisso e ainda assim manter relações de confiança?

**COMBINADOS EFETIVOS**



Não tem sentido contratar  
**pessoas inteligentes**, e  
depois lhes dizer o que  
**devem ou não fazer.**

Steve Jobs

# JORNADA DO COLABORADOR



CULTURA

ESTRATÉGIA



TREINAMENTO

C U L

F A T O R D E S U C E S S O

ACONTECE DENTRO DA INTEGRAÇÃO  
(OU ANTES)

TREINAMENTOS TÉCNICOS

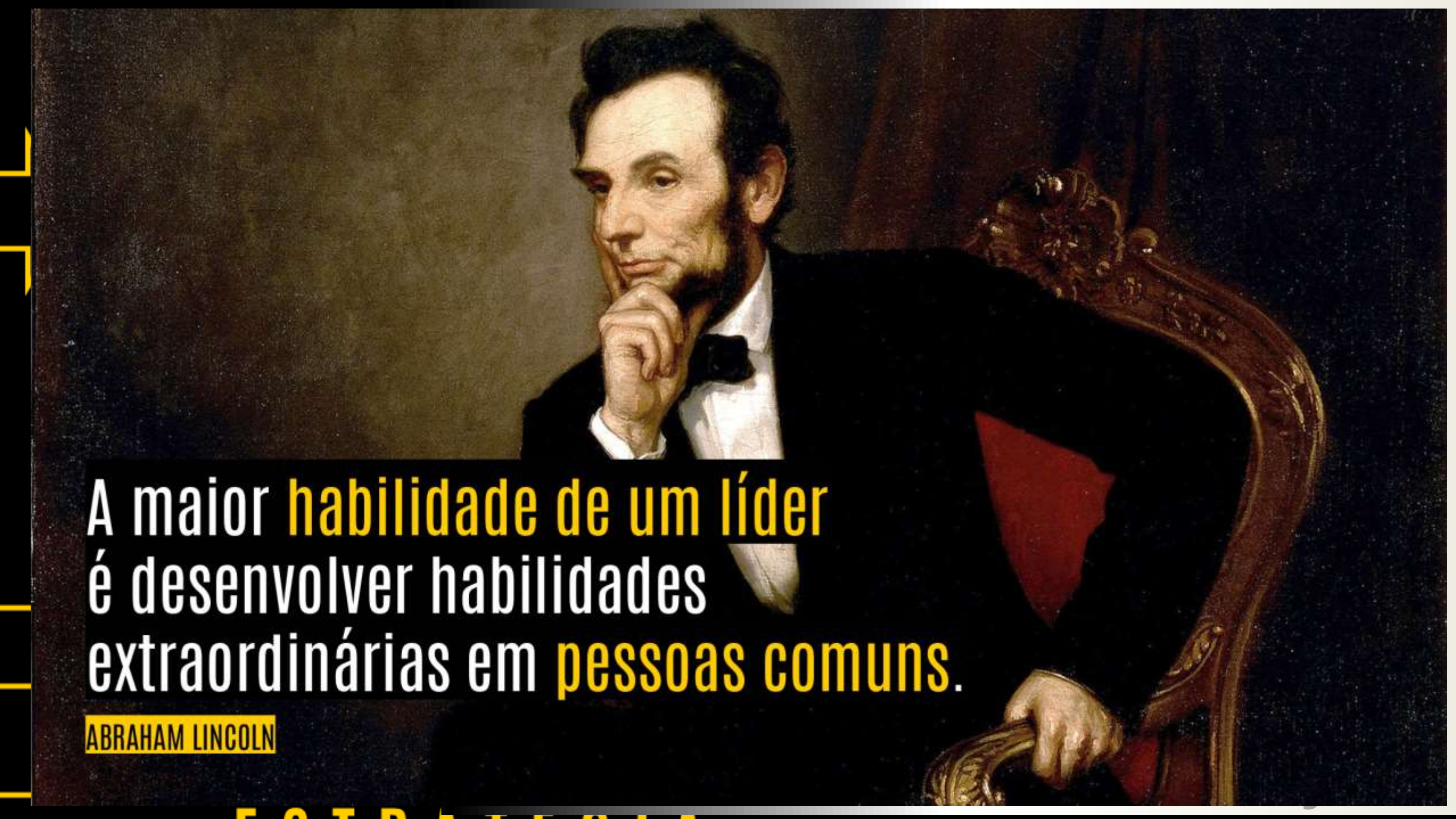
TREINAMENTOS COMPORTAMENTAIS

FEEDBACKS FREQUENTES E  
ESTRUTURADOS

ACOMPANHAMENTO ON THE JOB

APRENDIZADO CONTÍNUO CAPACITAÇÃO



A portrait of Abraham Lincoln, the 16th President of the United States, seated in an ornate wooden chair. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a dark bow tie. He has a thoughtful expression, with his right hand resting on his chin. The background is dark and textured.

A maior **habilidade** de um líder  
é desenvolver habilidades  
extraordinárias em **pessoas comuns**.

ABRAHAM LINCOLN



# JORNADA DO COLABORADOR



CULTURA

ESTRATÉGIA



**AVALIAÇÃO**

**URA**

O que  
vai mal?

O que vai  
bem?

Fatos  
e dados

**Kpi's**

**[Key Performance Indicators]**

**QUANTITATIVO**



**Competências  
Essenciais**

**QUALITATIVO**

**AVALIAR E MONITORAR**



AVALIAÇÃO

URA

O que  
vai mal?

O que vai  
bem?

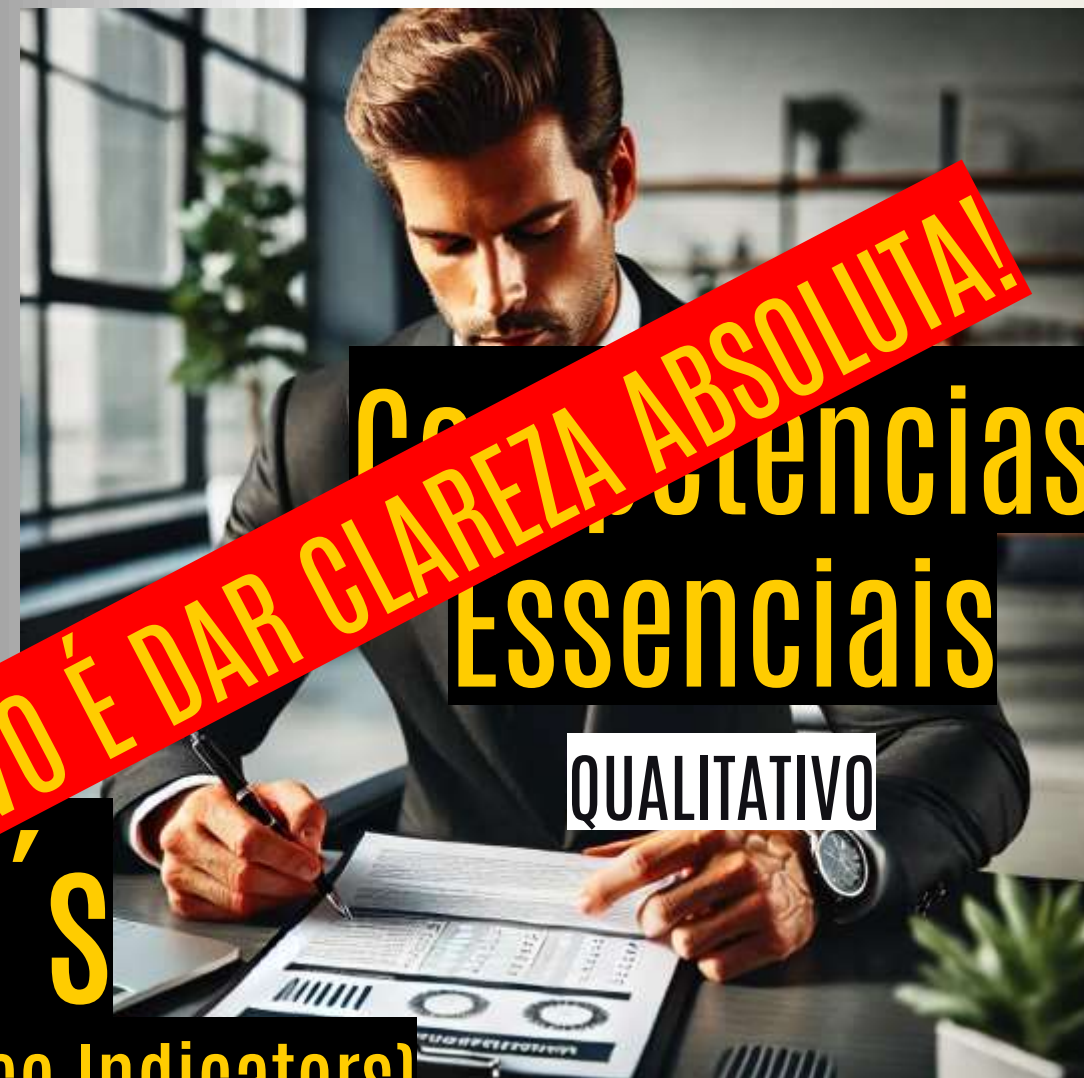
Fatos  
e dados

**OBJETIVO É DAR CLAREZA ABSOLUTA!**

KPI'S

[Key Performance Indicators]

QUANTITATIVO



Competências  
Essenciais

QUALITATIVO

AVALIAR E MONITORAR



**AVALIAÇÃO**

**URA**

**Entendimento Claro de Indicadores e Metas  
definidos pela Estratégia**

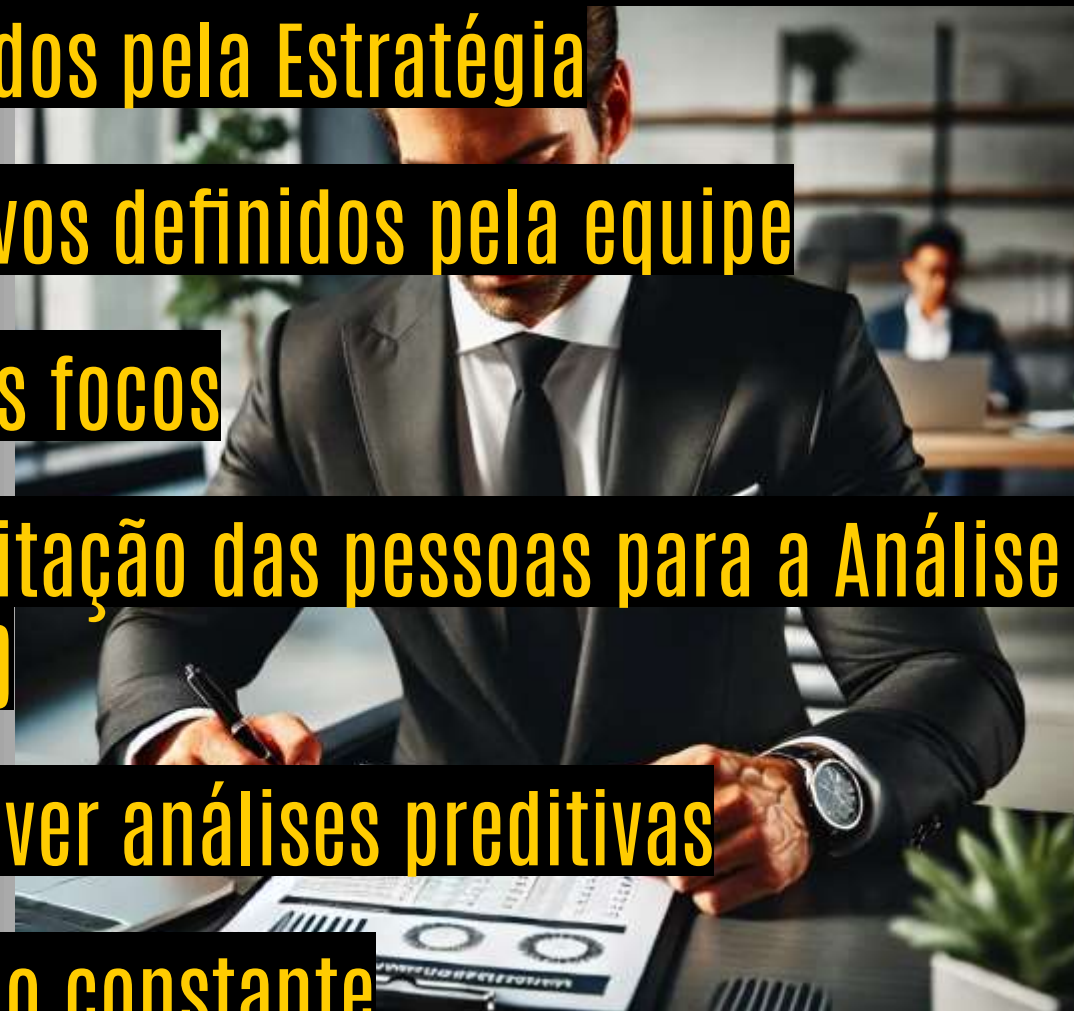
**Objetivos definidos pela equipe**

**Poucos focos**

**Capacitação das pessoas para a Análise  
(MASP)**

**Promover análises preditivas**

**Revisão constante**



**INDICADORES**



**AVALIAÇÃO**

**URA**

## Hard Skills

Uso de ferramentas tecnológicas

Engenharia

legislação

Conhecimento de produtos

Técnicas de gestão

ENGAJAMENTO SOCIAL

TÉCNICAS DE VENDAS

Técnicas de oratória

## Soft Skills

Comunicação

Relacionamento e Empatia

Protagonismo

Planejamento e Organização

Autoconhecimento

Flexibilidade cognitiva

Gostar de desenvolver pessoas

Ter aptidão a tecnologia

Liderança

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**



AVALIAÇÃO

URA



AS PESSOAS CERTAS ESTÃO NOS  
LUGARES CERTOS?

PESSOAS X PROCESSOS



**AVALIAÇÃO**

**URA**

**Mapa não é território**

**Conversar com as pessoas e acompanhar on the job é essencial**

**Existe algo que não deveria estar sendo feito?**

**Existe algo que está sendo feito por mais de uma pessoa sem co-participação?**

**Existem processos mal dimensionados e improdutivos?**

**MAPEAR PROCESSOS**



**AVALIAÇÃO**

**U R A**

Quais são as necessidades, desejos e anseios das pessoas?

Quais as debilidades e fortalezas de cada um?

Quais os sonhos das pessoas?

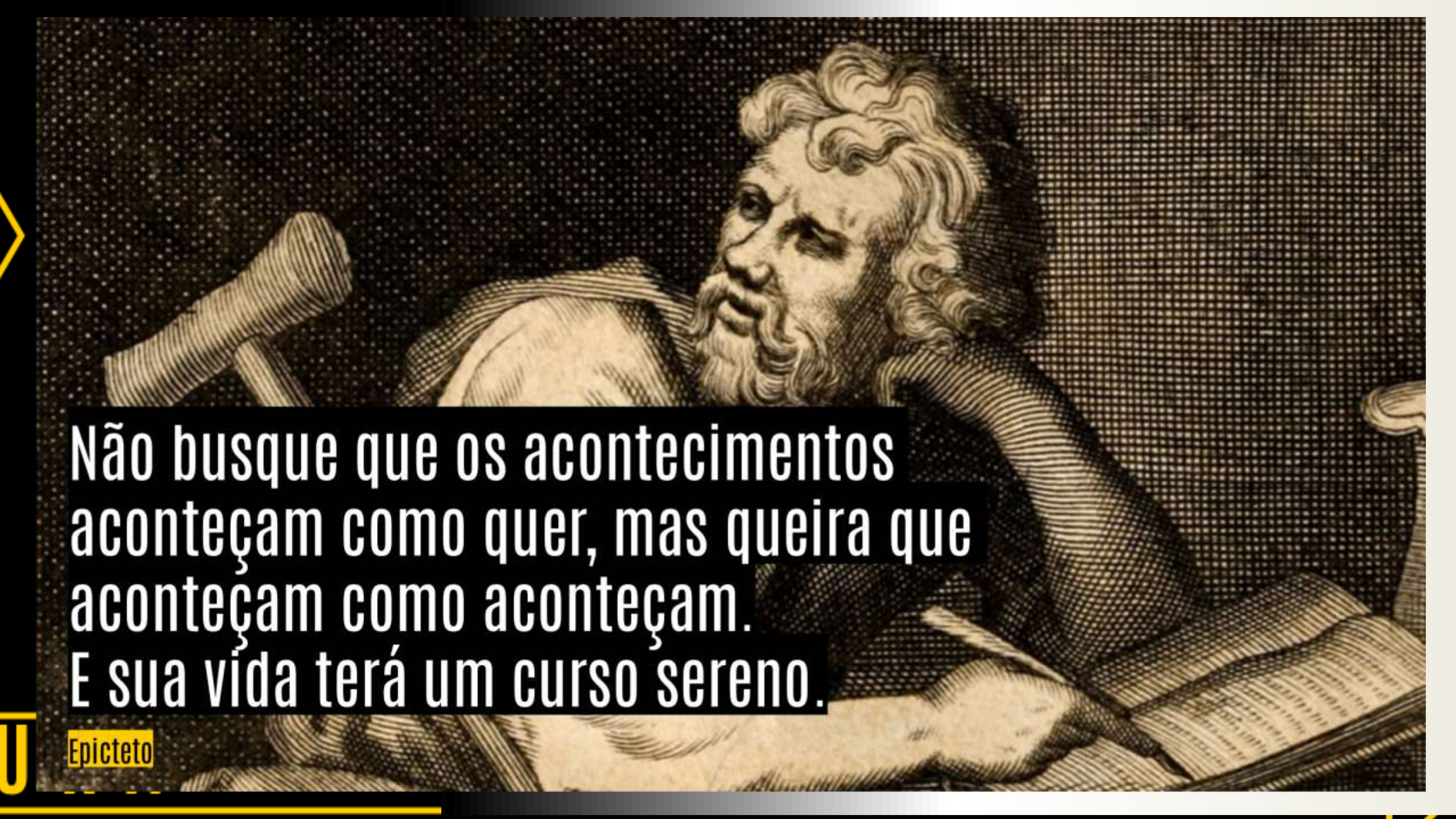
Quais as singularidades delas?

Quais as concordâncias? E discordâncias?

Temperamentos? Personalidades? Estilos?

**MAPEAR PESSOAS**



An engraving of the philosopher Epictetus, depicted with a long, curly beard and hair, wearing a draped garment. He is shown in profile, looking towards the left, with his right hand resting on a scroll. The background is a dark, textured pattern of small dots.

**Não busque que os acontecimentos  
aconteçam como quer, mas queira que  
aconteçam como aconteçam.  
E sua vida terá um curso sereno.**

**U** Epicteto

# JORNADA DO COLABORADOR



CULTURA

ESTRATÉGIA



**FEEDBACK**

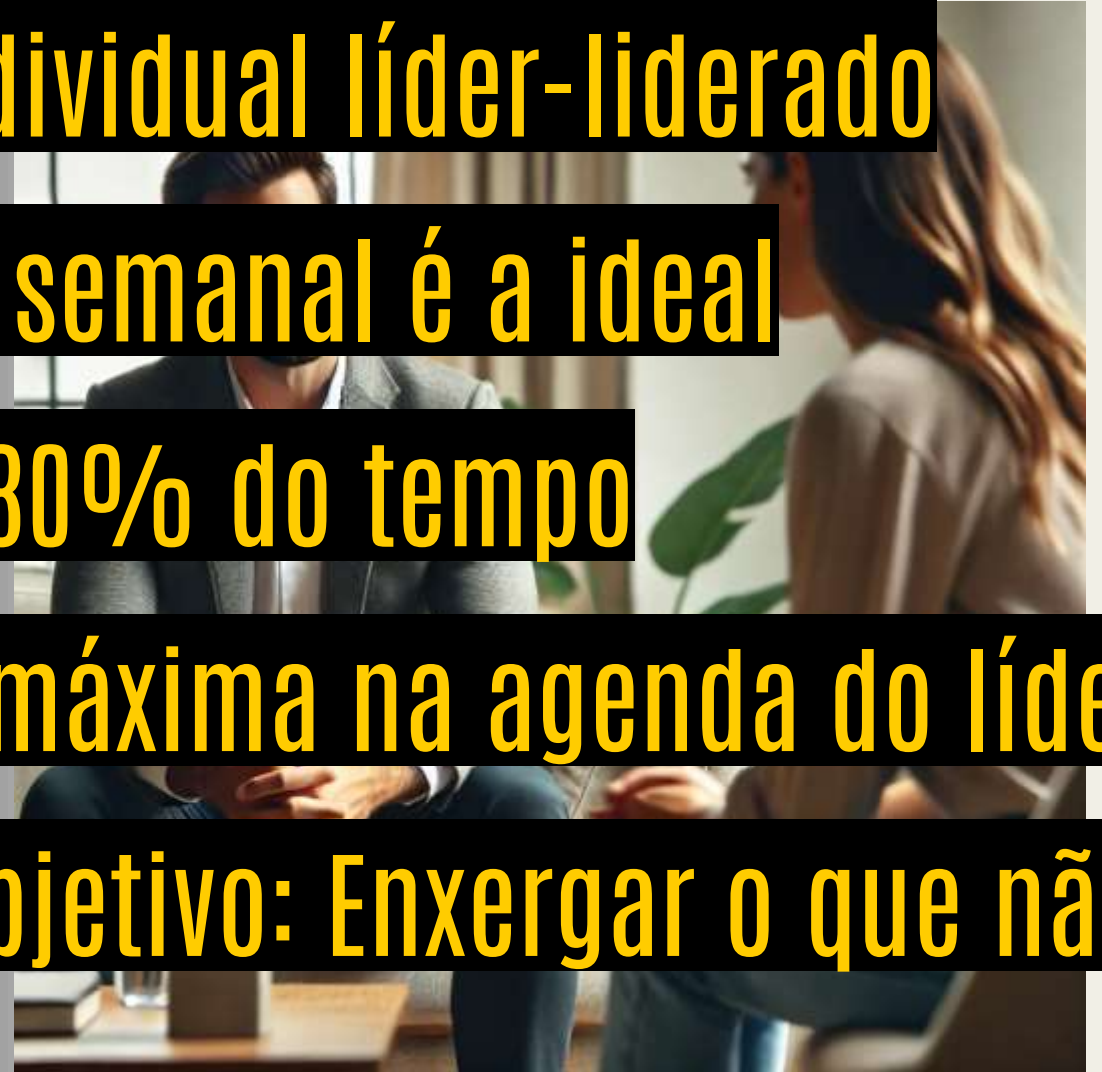
**Reunião individual líder-liderado**

**Frequência semanal é a ideal**

**Líder ouve 80% do tempo**

**Prioridade máxima na agenda do líder**

**Principal objetivo: Enxergar o que não enxergava**



**ONE ON ONE**



**FEEDBACK**

troca de conhecimento e feedbacks

ouvir, fazer perguntas

aproveitar a oportunidade para conhecer os problemas e ser um coach efetivo do problema)

Aumentar o entendimento do mentorado no seu papel e ajuda-lo a produzir mais e se desenvolver

**CONSTRUIR CONFIANÇA**



**FEEDBACK**

Listar temas e enviar a pauta antecipado (tópicos de todos os assuntos que estão preocupando ou incomodando)

Dar retorno dos combinados na última conversas

Preparar análises de indicadores

Listar eventos importantes desde a última conversa

**PREPARAÇÃO**



**FEEDBACK**

**Feedback - O que é? (Education)**

**Relacionamento como base**

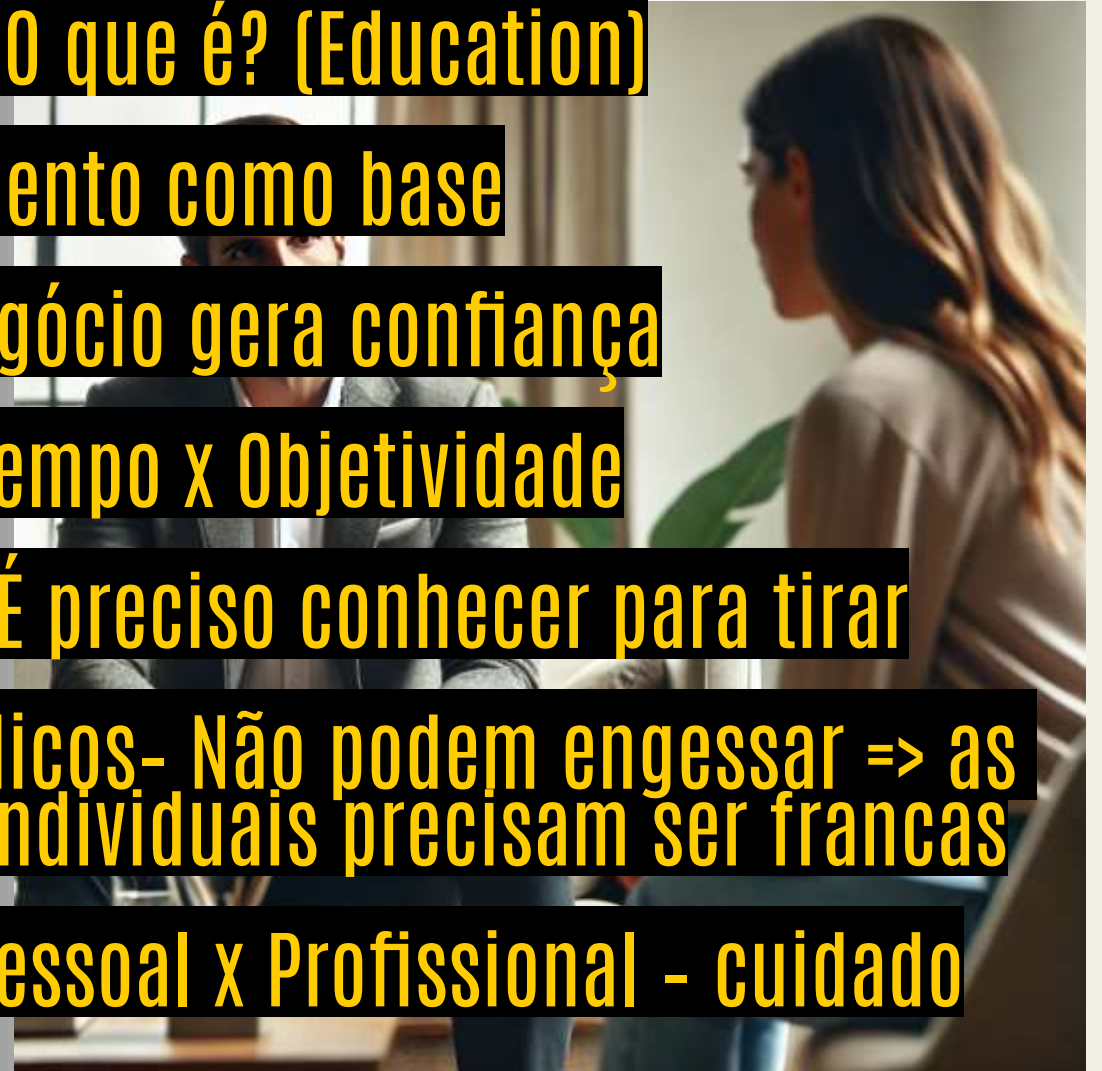
**visão do negócio gera confiança**

**Gestão do Tempo x Objetividade**

**Bengalas - É preciso conhecer para tirar**

**Riscos jurídicos- Não podem engessar => as conversas individuais precisam ser francas**

**Equilíbrio Pessoal x Profissional - cuidado**



**FEEDBACK**



**FEEDBACK**

**Compromisso com a verdade**

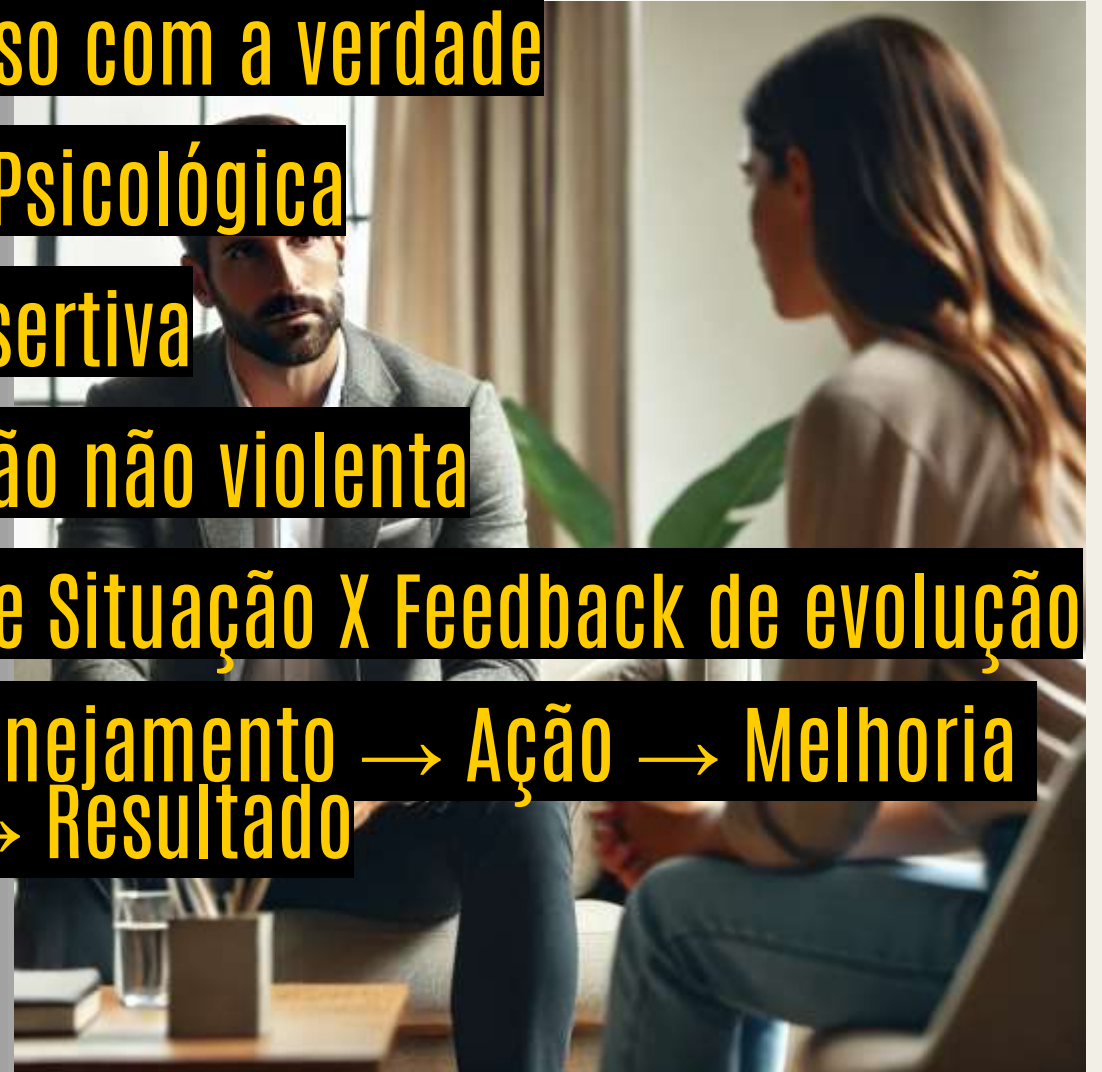
**Segurança Psicológica**

**Empatia Assertiva**

**Comunicação não violenta**

**Feedback de Situação X Feedback de evolução**

**Foco, → Planejamento → Ação → Melhoria  
Contínua → Resultado**



**FEEDBACK**



**FEEDBACK**

1. Geração de CONTEXTO para a conversa

2. Dados, FATOS, observações

3. Interpretação, JULGAMENTOS

4. EMOÇÃO

5. Incumbência/interesse, aspirações (POR QUE E PARA QUE)

6. PEDIDO EFETIVO

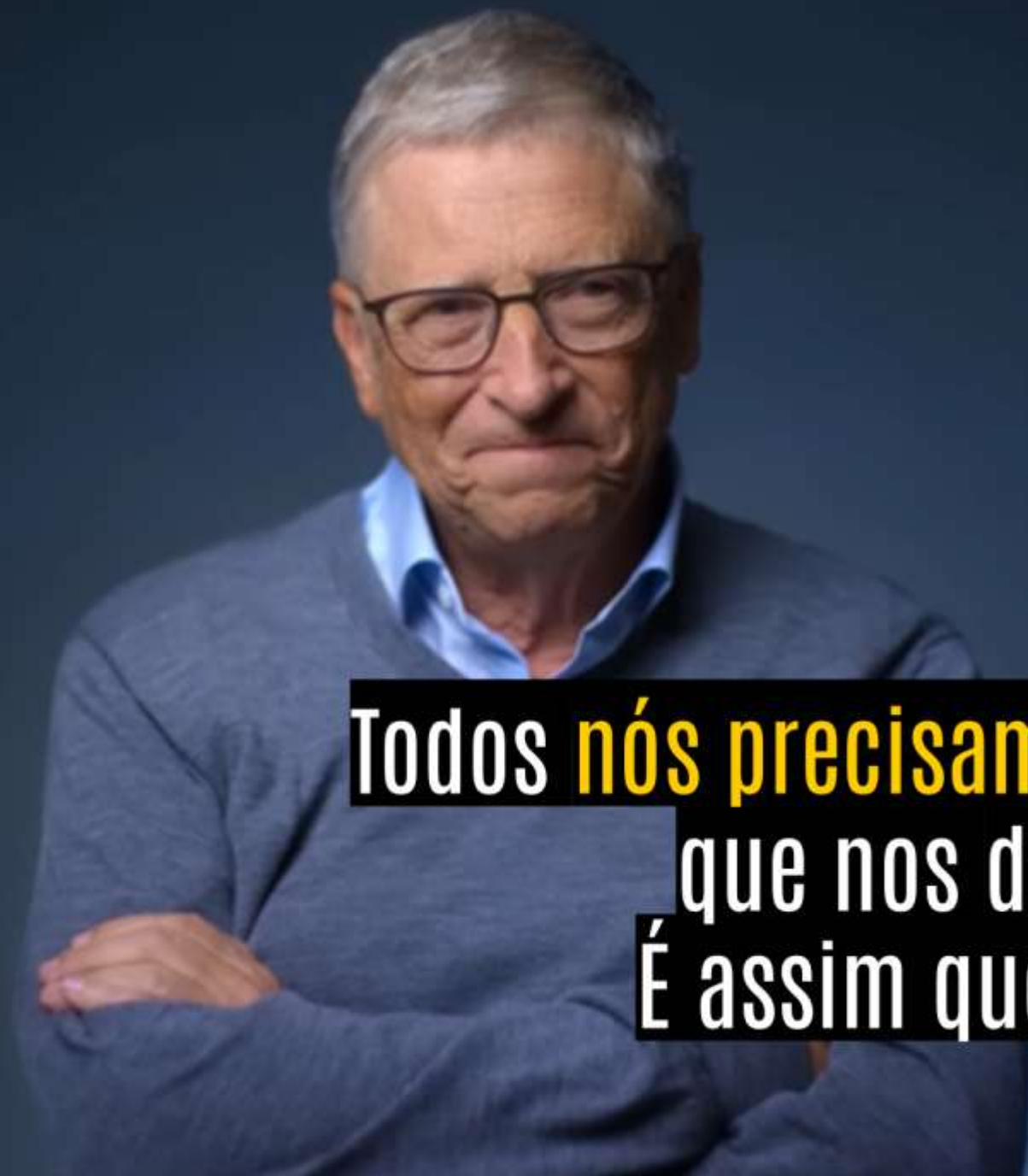
7. QUESTIONAMENTO

8. COMPROMISSO (Plano de Ação SMART)



**FEEDBACK - ROTEIRO**





Todos **nós precisamos** de pessoas  
que nos dêem **feedback**.  
É assim que **melhoramos**.

Bill Gates

# JORNADA DO COLABORADOR



CULTURA

ESTRATÉGIA

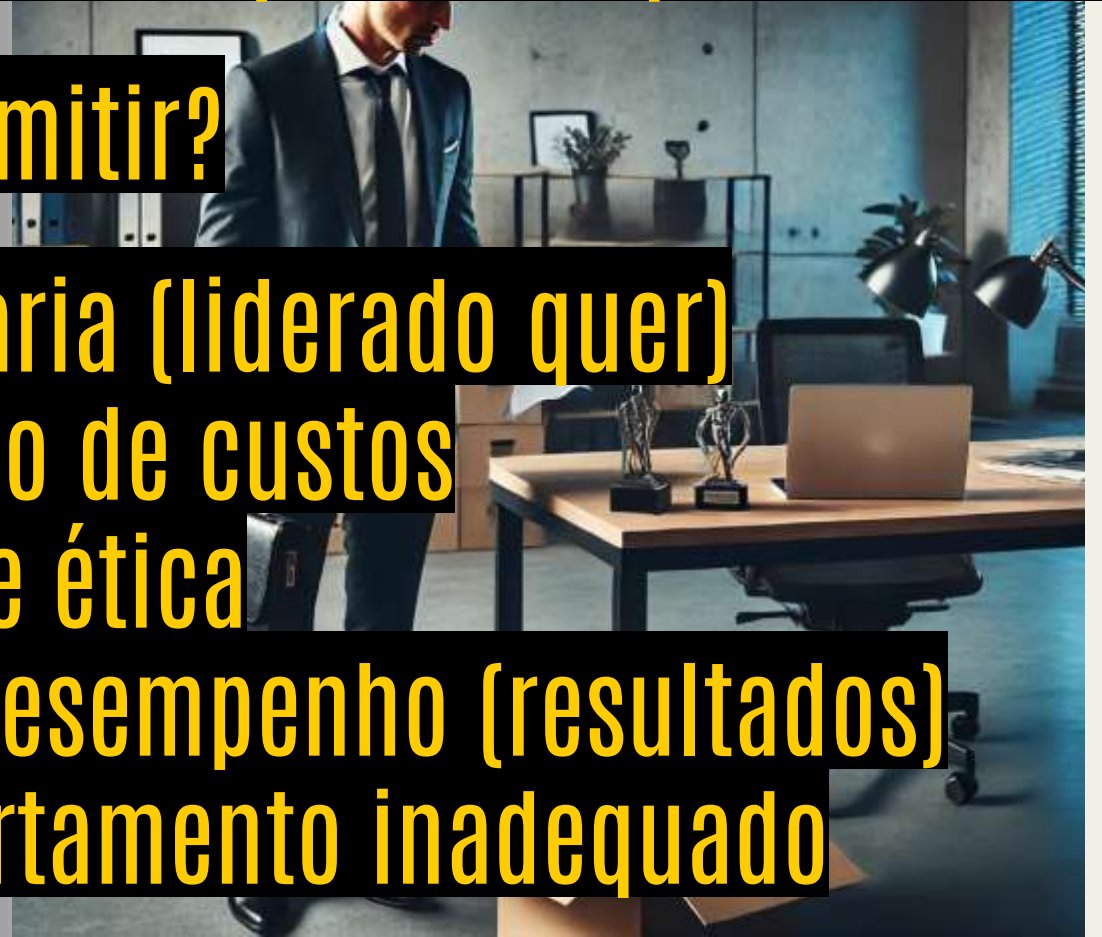


DEMISSÃO

Nunca contrate quem não pode demitir

Porque demitir?

- Voluntária (liderado quer)
- Redução de custos
- Falta de ética
- Baixo desempenho (resultados)
- Comportamento inadequado



DECISÃO



**DEMISSÃO**

**A demissão (OU DISTRATO) é a última etapa da relação. TEM QUE TERMINAR MAL?**

**Que ação podemos realizar se todas as chances de desenvolvimento já foram aplicadas?**

**Como verificar se a solução realmente nos remete a uma demissão?**

**Como realizá-la de forma segura e eficaz?**

**DECISÃO**



**DEMISSÃO**

**A demissão (OU DISTRATO) é a ltima etapa da relação.  
TEM QUE TERMINAR MAL?**

**Que ação podemos realizar se todas as chances de desenvolvimento já foram aplicadas?**

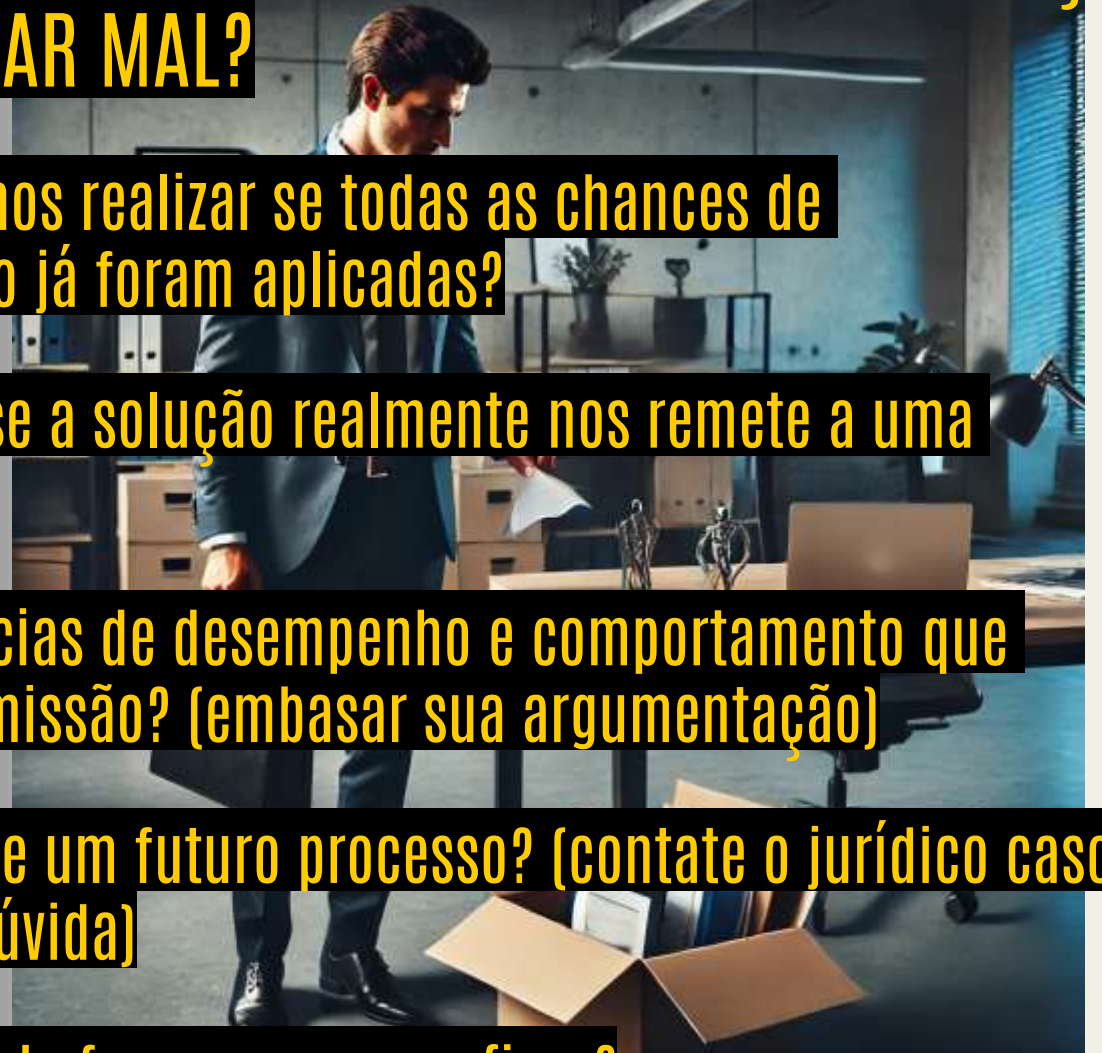
**Como verificar se a solução realmente nos remete a uma demissão?**

**Quais as evidências de desempenho e comportamento que justificam a demissão? (embasar sua argumentação)**

**Existem riscos de um futuro processo? (contate o jurídico caso tenha alguma dúvida)**

**Como realizá-la de forma segura e eficaz?**

**CORAGEM !!! NÃO ADIAR!**



**DECISÃO**



**DEMISSÃO**

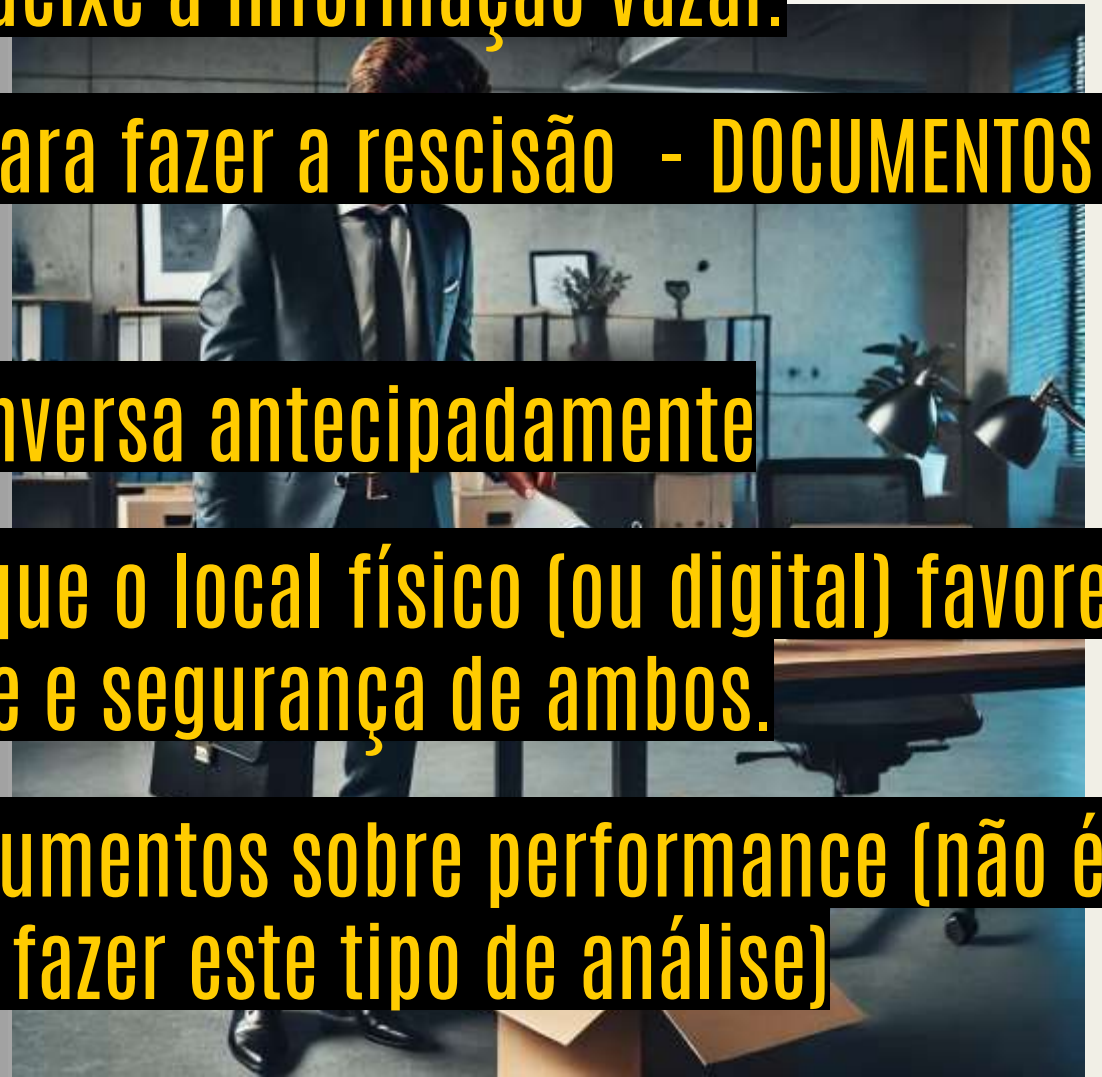
**SIGILO ! Não deixe a informação vazar.**

**Prepare-se para fazer a rescisão - DOCUMENTOS E SISTEMA**

**Agende a conversa antecipadamente**

**Cuide para que o local físico (ou digital) favoreça a privacidade e segurança de ambos.**

**Não leve documentos sobre performance (não é o momento de fazer este tipo de análise)**



**PREPARAÇÃO**



**DEMISSÃO**

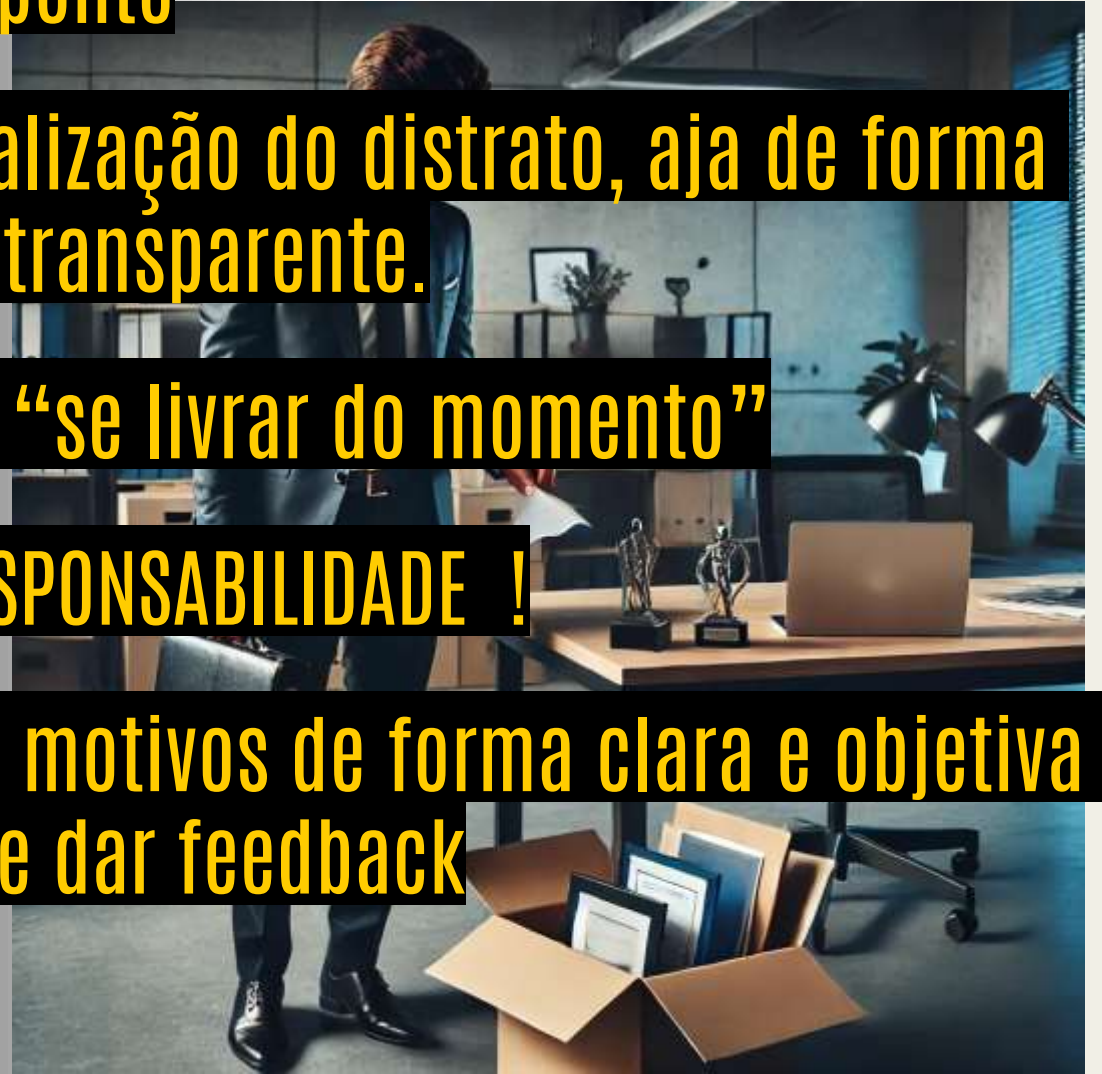
**Vá direto ao ponto**

**Durante a realização do distrato, aja de forma respeitosa e transparente.**

**O foco não é “se livrar do momento”**

**ASSUMA A RESPONSABILIDADE !**

**Apresente os motivos de forma clara e objetiva -  
Não é hora de dar feedback**



**EXECUÇÃO**

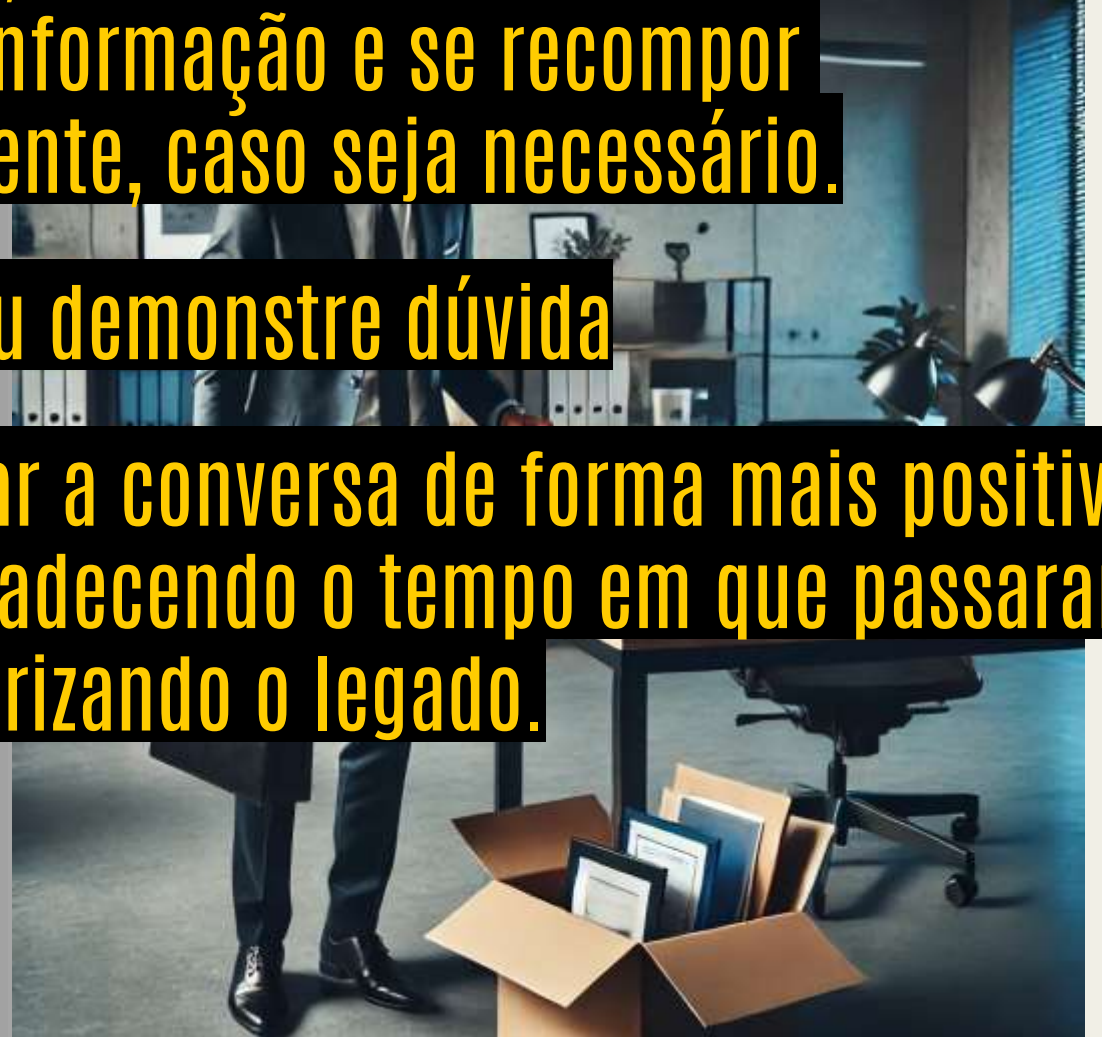


**DEMISSÃO**

**Seja objetivo, mas respeite o tempo da pessoa em assimilar a informação e se recompor emocionalmente, caso seja necessário.**

**Não hesite ou demonstre dúvida**

**Tente finalizar a conversa de forma mais positiva possível, agradecendo o tempo em que passaram juntos e valorizando o legado.**



**ACOLHIMENTO**





**DEMISSÃO**

O demitido pensará em mil coisas ao mesmo tempo e não prestará muita atenção no que você está dizendo. Esteja preparado para repetir.

Não é preciso ouvir os lamentos durante horas, mas também não é adequado finalizar a conversa ou apressá-la numa situação como essa.

Seja paciente e demonstre empatia: deixe desabafar, isso é muito importante para que saia mais aliviado.

Caso pergunte algo que você não sabe responder, prontifique-se a verificar e retornar.

**EMPATIA**

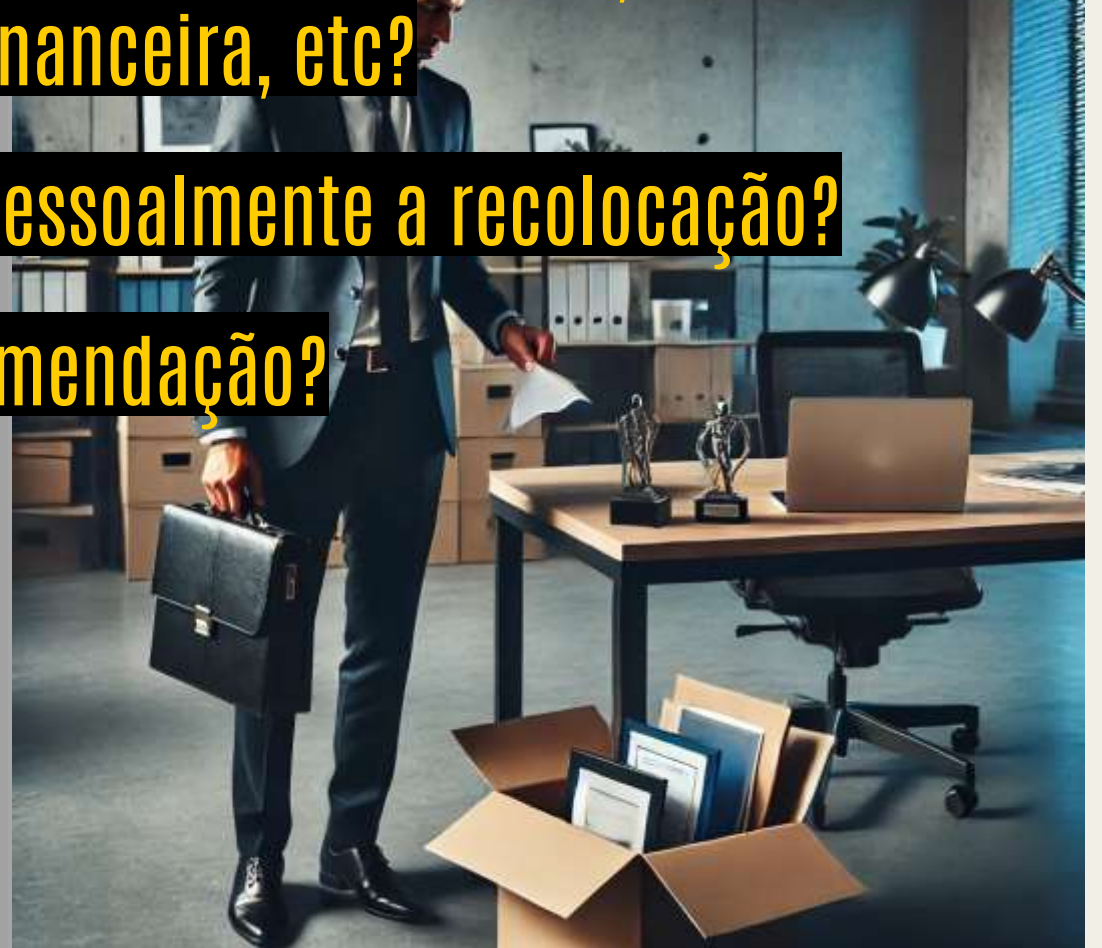


**DEMISSÃO**

Pode oferecer um serviço? (outplacement, coaching de transição, mentoria de carreira, apoio psicológico, consultoria financeira, etc?)

Pode apoiar pessoalmente a recolocação?

Carta de recomendação?



**APOIO**



# DEMISSÃO

Cuide de todos os tramites burocráticos

Ofereça entrevista de desligamento (RH)

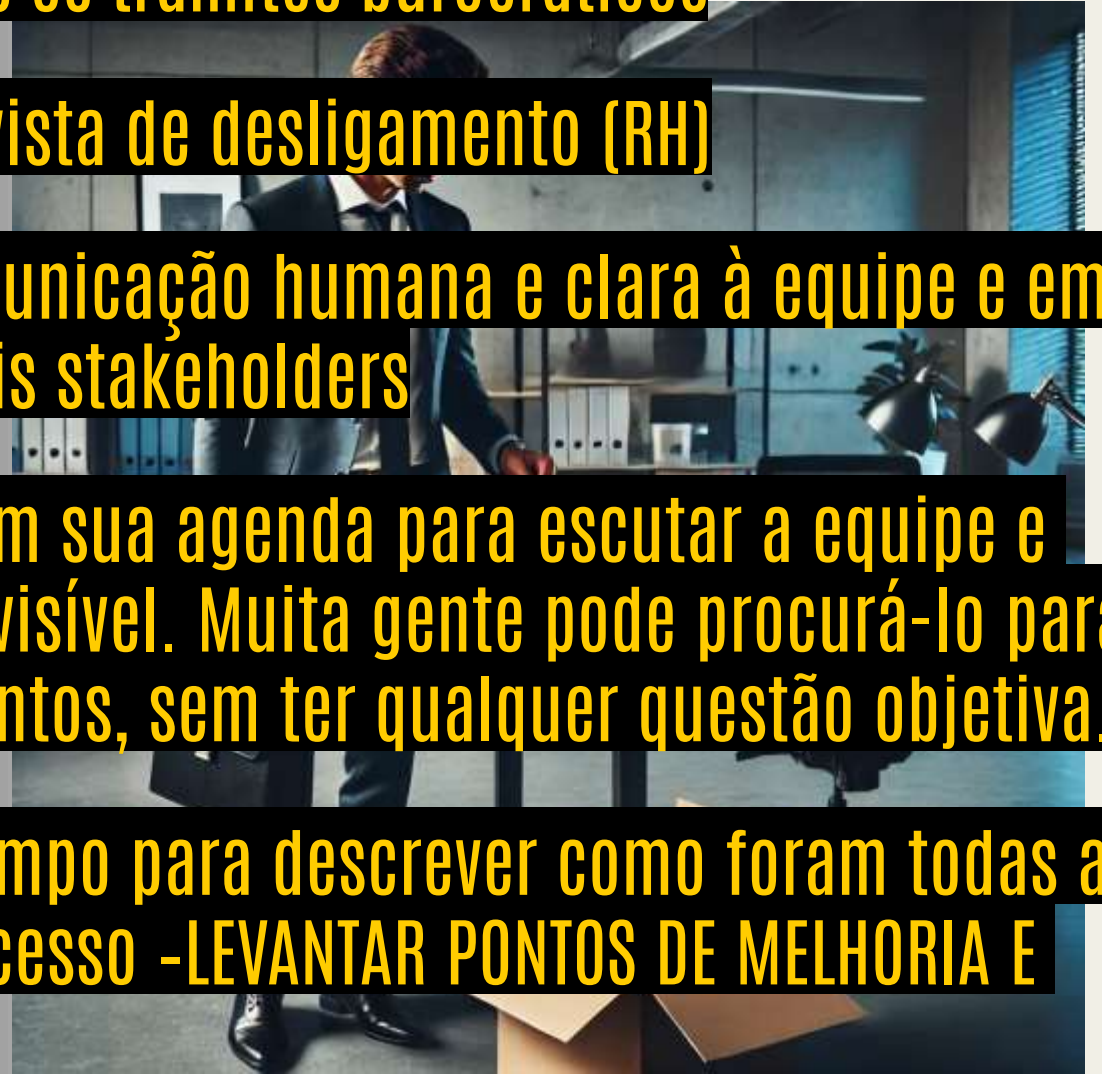
Faça uma comunicação humana e clara à equipe e em seguida demais stakeholders

Abra espaço em sua agenda para escutar a equipe e mantenha-se visível. Muita gente pode procurá-lo para expor sentimentos, sem ter qualquer questão objetiva.

Reserve um tempo para descrever como foram todas as etapas do processo -LEVANTAR PONTOS DE MELHORIA E APRENDIZADOS

COMPARTILHE os principais aprendizados

DEPOIS - LIÇÕES APRENDIDAS





**DEMISSÃO**

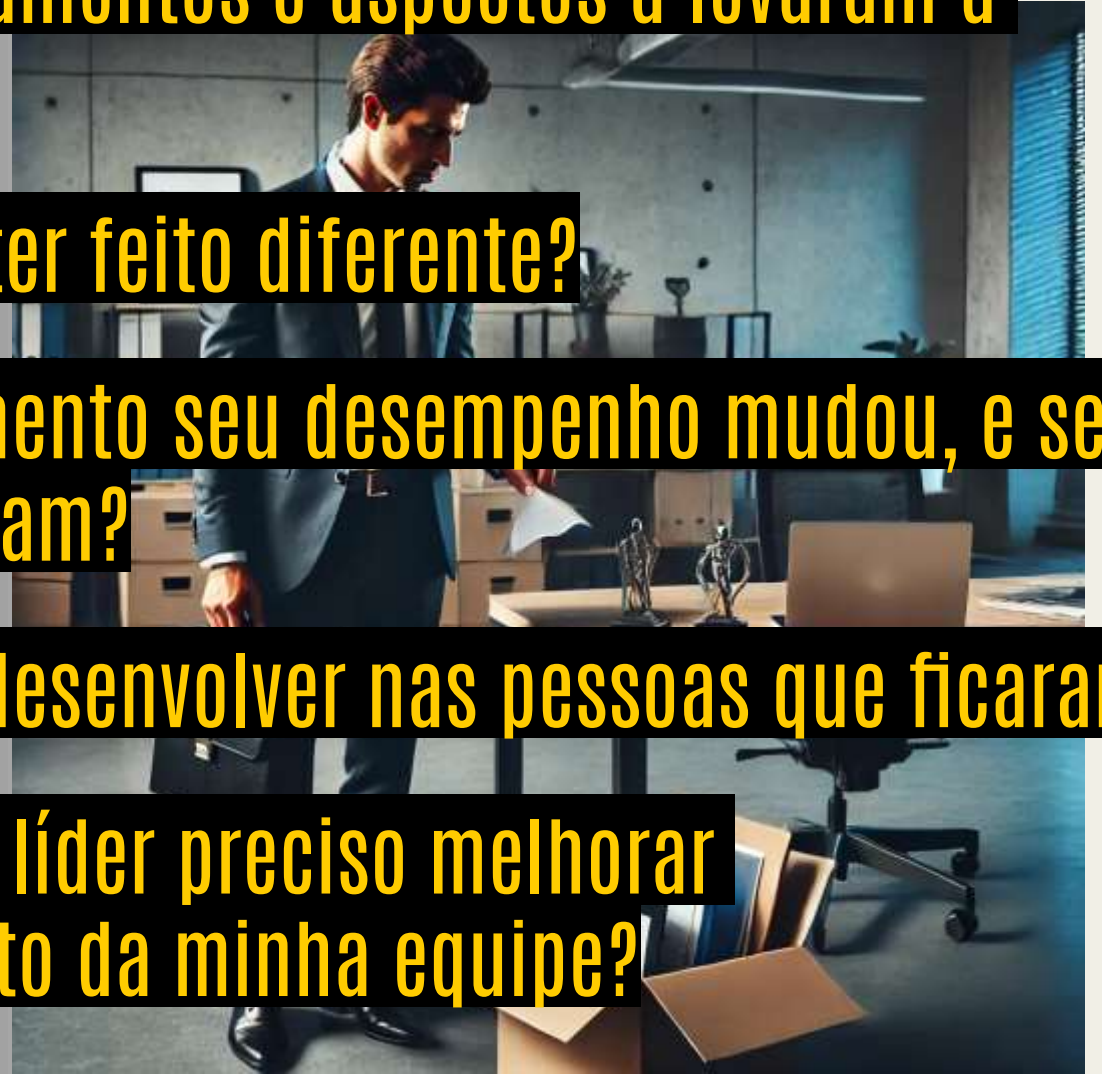
Quais comportamentos e aspectos a levaram à rescisão?

O que poderia ter feito diferente?

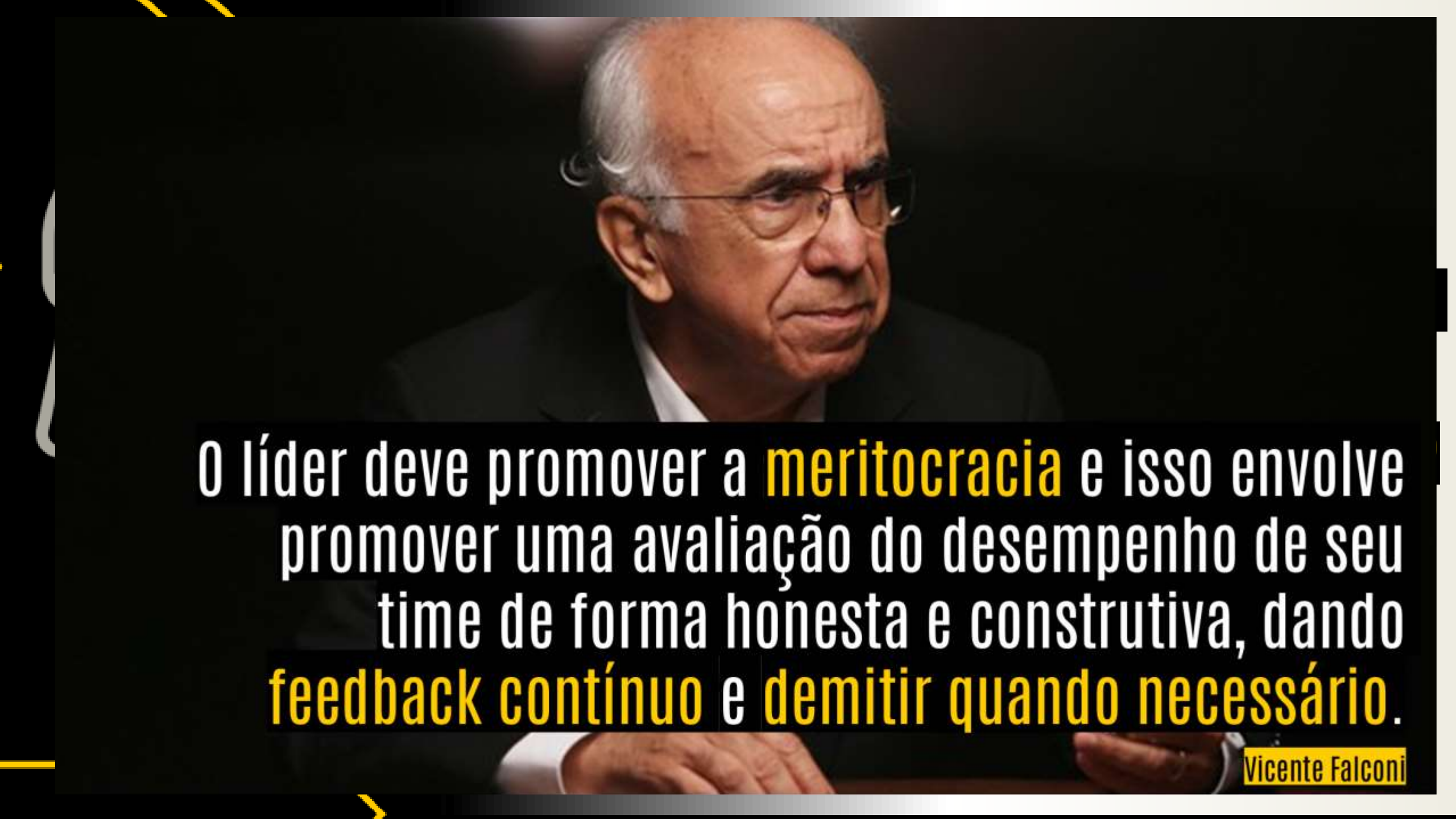
Em algum momento seu desempenho mudou, e seus resultados caíram?

O que preciso desenvolver nas pessoas que ficaram?

O que eu como líder preciso melhorar desenvolvimento da minha equipe?



**DEPOIS - REFLEXÕES**

A close-up photograph of Vicente Falconi, an elderly man with white hair and glasses, wearing a dark suit and white shirt. He is looking slightly to the right with a serious expression. The background is dark and out of focus.

O líder deve promover a **meritocracia** e isso envolve promover uma avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando **feedback contínuo** e **demitir quando necessário**.

Vicente Falconi

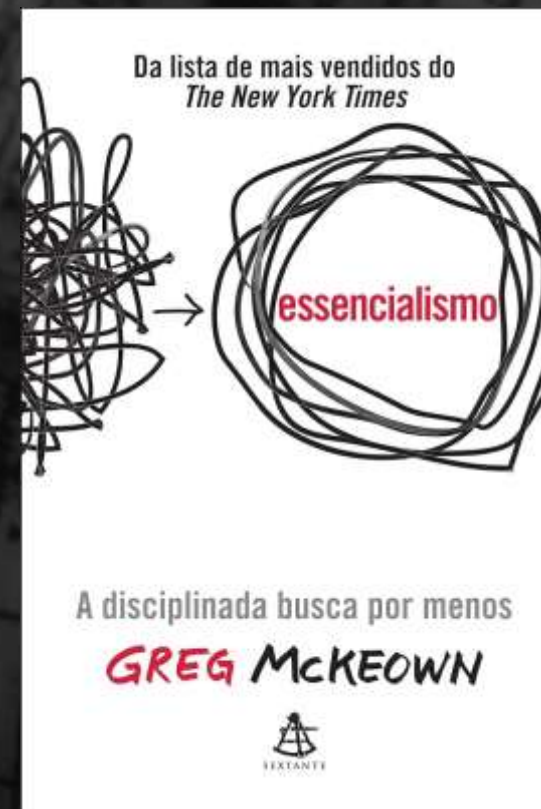
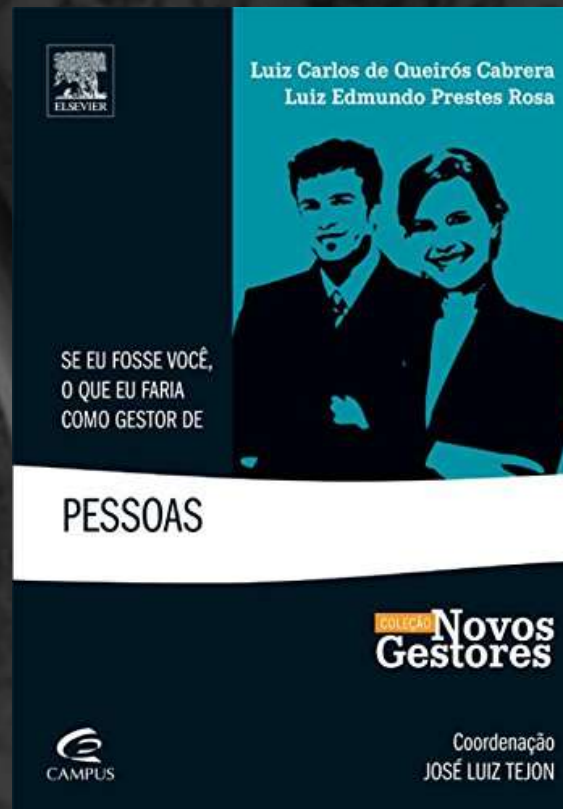
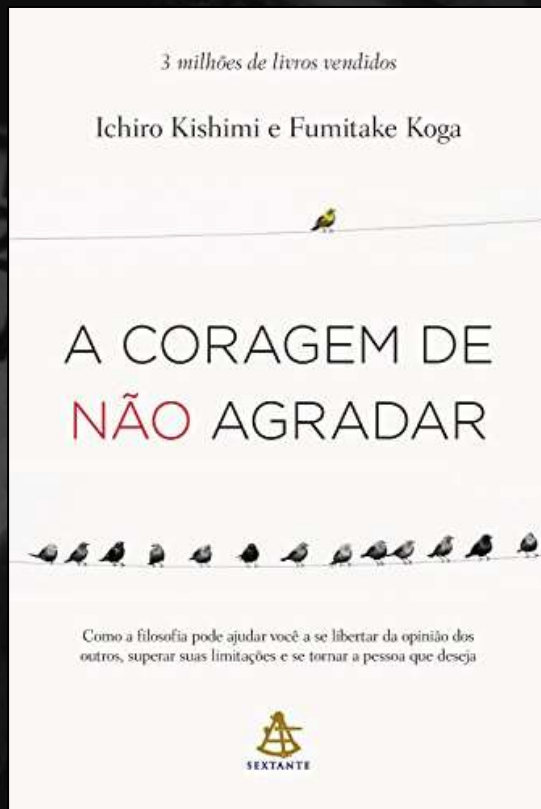
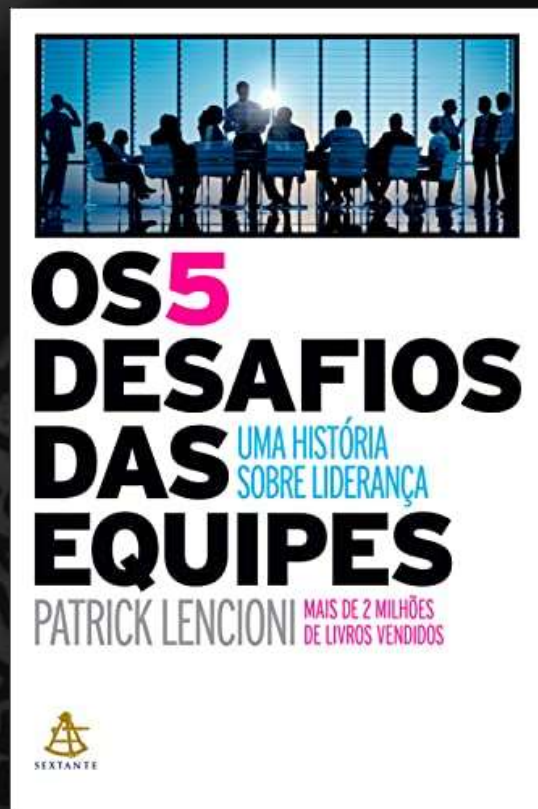
# JORNADA DO COLABORADOR

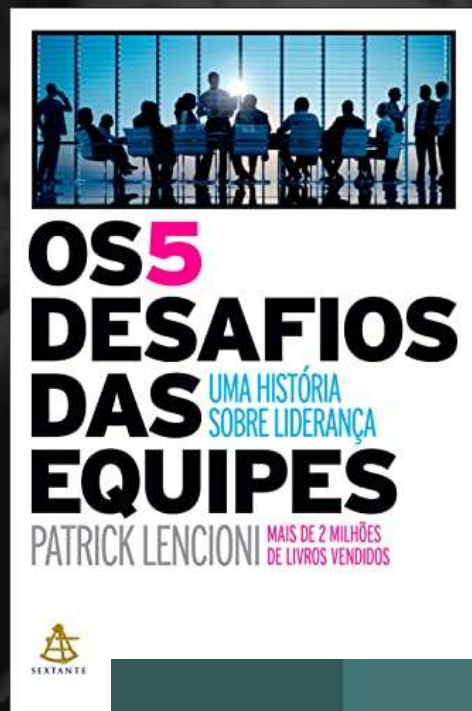


CULTURA

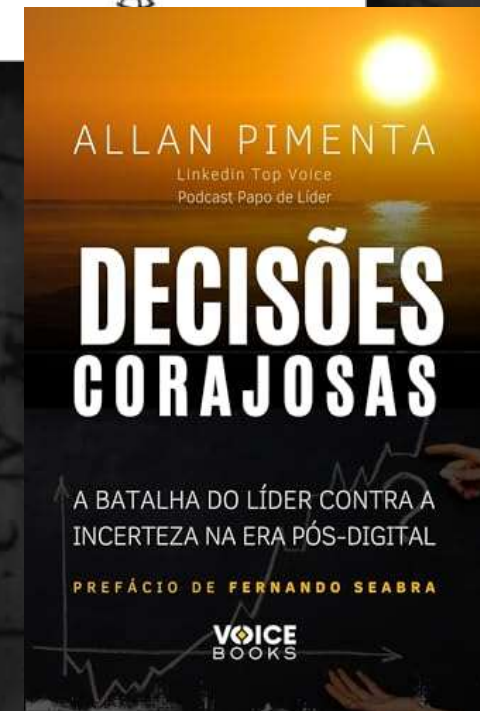
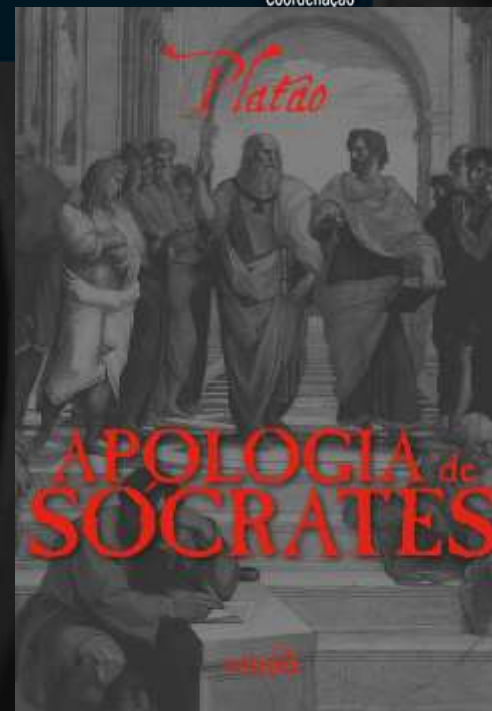
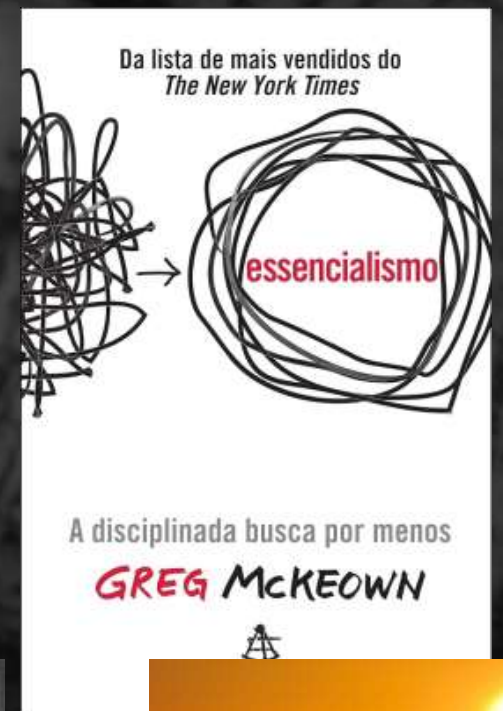
ESTRATÉGIA

# para aprofundar








pr



@allanpimenta



Em **cada decisão**,  
moldamos não  
apenas o **nosso**  
**destino**, mas o  
destino daqueles  
que nos cercam.

   allancpimenta

ALLANPIMENTA.COM.BR