

TOP SER HUMANO 2025 – CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE DESENVOLVIMENTO

INDUTAR TECNO METAL

DECOLAR: O IMPULSO QUE TRANSFORMA A SUA CARREIRA

RESPONSÁVEIS PELO CASE:

Caroline de Almeida Wojahn

João Gabriel Stamm

Rocheli Petri de Souza



ÍNDICE

SINOPSE.....	2
INTRODUÇÃO	3
DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	5
1. Justificativa	5
2. Referencial teórico.....	5
3. Objetivos do case	6
4. Local	6
5. Público Alvo	6
6. Ações realizadas	7
7. Continuidade	14
8. Orçamento.....	15
9. Resultados.....	15
CONCLUSÃO.....	18
BIBLIOGRAFIA	18
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	19

SINOPSE

Reconhecendo a importância de um plano de carreira como ferramenta essencial na gestão de pessoas, com reconhecimento e crescimento claros, a Indutar, de Ibirubá/RS, lançou o DECOLAR, o programa de carreiras, com o objetivo de elaboração de um plano de carreiras estruturado, com níveis claros a todos os colaboradores da empresa.

Em 2023, iniciou-se a construção do plano com a criação de mapas de competências, linhas de oportunidades e revisão da estrutura de cargos e salários. No segundo semestre de 2024, o programa foi lançado oficialmente como: “DECOLAR: o impulso que transforma sua carreira”.

A iniciativa contempla mais de 450 colaboradores e parte do princípio de que o desenvolvimento pessoal e profissional deve estar alinhado com as estratégias e objetivos da empresa. O DECOLAR reforça o compromisso da Indutar com a valorização das pessoas, incentivando o crescimento e fortalecendo o engajamento.

Entre os resultados do programa pode-se citar o aumento dos níveis de escolaridade, redução de cargos para multifuncionalidade, maior qualificação técnica, reconhecimento espontâneo e promoções, além da criação da tabela de faixas salariais. Em apenas seis meses, o número de pessoas abaixo da faixa salarial inicial de cargos, caiu de mais de 80 para 29 pessoas. O número de cargos reduziu de mais de 300 para 134.

Para dúvidas, contatar: caroline@indutar.com ou rocheli@indutar.com.

INTRODUÇÃO

A Indutar Tecno Metal é uma empresa do segmento agrícola e metalmeccânico, localizada em Ibirubá/RS, com aproximadamente 450 colaboradores, que produz equipamentos próprios e também produz peças para montadoras deste segmento. A empresa, com 26 anos de história, marcada por uma cultura de dinamismo e de cuidado com as pessoas, vem crescendo anualmente, em negócios, portfólio de produtos próprios e número de colaboradores, atingindo 450 colaboradores no primeiro semestre de 2025. Além disso, reestruturou sua gestão, desde a direção até cargos operacionais, nos últimos dois anos. Diante disso, tornou-se cada vez mais urgente dispor de processos e ferramentas que garantam uma gestão de pessoas equitativa, justa e transparente. Até meados de 2023, a temática de "carreira" era uma abordagem desconexa, desalinhada e com pouca aplicação real na empresa. Reforça-se ainda um baixo nível de satisfação dos colaboradores e lideranças em relação as oportunidades internas, aliado à necessidade de reestruturação dos benefícios da empresa e de um novo posicionamento da gestão de pessoas. Inicia-se então o programa DECOLAR, buscando suprir as necessidades gerais em relação à carreira e também, as expectativas individuais dos colaboradores. O programa foi desenvolvido para todos, com o objetivo de empoderar os gestores nas práticas de desenvolvimento de equipes e dar maior protagonismo aos profissionais na definição de suas trajetórias. O profissional do século XXI deve ser protagonista de sua carreira, buscando aprendizado contínuo e adaptabilidade, Meister (2019). O projeto surgiu das necessidades das lideranças e dos próprios colaboradores, quanto ao protagonismo e direcionamento de suas carreiras, alinhado à necessidade de padronização de cargos, faixas salariais e linhas de oportunidade.

Identificando o número excessivo de cargos, bem como faixas salariais defasadas em comparação ao mercado, iniciaram-se as primeiras ações do DECOLAR: pesquisas de mercado juntamente a consultoria especializada, a nível nacional, estadual e regional; e resultados de pesquisa de clima aplicada, que serviram de base para a construção do projeto, em 2023.

Neste período, foram criadas a estrutura de carreira da empresa, suas linhas de oportunidades e mapas de competências, customizados para cada cargo e, ainda, foram estruturadas políticas de incentivos educacionais e de remuneração, os quais abrangem todos os colaboradores. Segundo Bolles et al. (2023), conseguir o tipo certo de preparação educacional para uma etapa de trabalho faz muito sentido, porque uma educação melhor, muitas vezes, significa pagamentos e oportunidades melhores.

Tais ações resultaram, já no ano de 2024, um maior engajamento na dimensão de carreira e uma notável recompensa e reconhecimento no nosso quadro, o que nos mostra a efetividade do programa frente à percepção dos colaboradores da Indutar, pois um plano de carreira bem estruturado contribui para a motivação e retenção de talentos, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento contínuo. Chiavenato (2014) destaca que “os planos de carreira oferecem caminhos para o crescimento profissional dos colaboradores, alinhando as necessidades da organização com as aspirações individuais”. Na Indutar, o programa DECOLAR é uma resposta prática a essa visão, garantindo que cada colaborador saiba onde pode chegar e como trilhar esse caminho, com apoio e incentivos da organização.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

1. Justificativa

Um plano de carreira é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para orientar e estruturar o crescimento profissional dos colaboradores dentro da organização. Conforme já explanado, a Indutar, em movimentos crescentes, carecia de processos e passos lógicos, bem como um plano de carreiras estruturado, para legitimar e ter regras claras e mais justas entre todos os colaboradores, bem como demonstrar de forma transparente quais são os caminhos possíveis de carreira para cada indivíduo, as linhas de oportunidades existentes, competências essenciais da empresa, bem como competências e responsabilidade de cada cargo.

2. Referencial teórico

Em termos simples, o programa tem como objetivo mostrar os caminhos possíveis de desenvolvimento que uma pessoa pode seguir — desde a entrada na empresa até posições mais avançadas — com base em critérios específicos como competências, desempenho, formação e resultados. Para Dutra (2019), a gestão de carreiras tornou-se um diferencial estratégico para reter talentos e alinhar objetivos individuais aos organizacionais. Segundo ULRICH (2021), empresas com planos de carreira bem definidos têm maior capacidade de atrair e reter profissionais qualificados. Ainda, para Dutra (2020), a gestão por competências permite alinhar as habilidades individuais aos desafios organizacionais, criando um mapa claro para o desenvolvimento e a progressão na carreira, ou seja, entende-se dessa forma, que são as competências que o profissional carrega consigo, atribuídas de um conjunto de desenvolvimentos oferecidos pela empresa, o comprometimento e fatores cognitivos e emocionais, que resultam em maiores habilidades e uma variedade maior de experiências, que ditará

a decolagem da carreira dos colaboradores. Segundo Armstrong (2020), programas formais de carreira aumentam o engajamento e reduzem a rotatividade, pois oferecem clareza sobre crescimento profissional.

3. Objetivos do case

O Objetivo geral é a elaboração de um plano de carreira estruturado para a gestão de pessoas na Indutar. Os objetivos específicos do plano são:

- Revisão de todos os cargos;
- Criação de faixas salariais com base em pesquisa nacional, estadual e regional;
- *Benchmarking* com duas empresas com a mesma metodologia de gestão por competências;
- Criação e divulgação de 03 competências essenciais da empresa;
- Criação de linhas de oportunidades com gestores das áreas;
- Reformulação e divulgação de mapas de competências;
- Revisão das políticas de incentivos educacionais;
- Avaliação anual de desempenho baseada nos novos mapas de competências de cada cargo e função.

4. Local

Todas as ações do programa foram desenvolvidas na Indutar, em Ibirubá, RS, com duas pesquisas de *benchmarking* externas.

5. Público Alvo

O Decolar abrange mais de 450 pessoas, ou seja, todos os colaboradores da empresa, internos e externos (ex.: coordenadores comerciais e técnicos de pós

vendas). Ainda, cobrirá novas contratações realizadas em 2025 e anos seguintes, com atualizações anuais referentes a cargos, salários e políticas, pelo RH e diretoria.

6. Ações realizadas

A criação do DECOLAR surgiu a partir de um diagnóstico interno que identificou oportunidades, tais como:

- Excesso de cargos com sobreposição de atribuições;
- Faixas salariais desalinhadas com o mercado;
- Demanda dos colaboradores por maior clareza e direcionamento em suas carreiras;
- Falta de clareza sobre entregas técnicas, competências essenciais e comportamentais, por cargo;
- Ausência de oportunidades claras e transparentes de crescimento;
- Falha na retenção de talentos por não haver uma visão de carreira;
- Política de incentivos educacionais sem regras claras;

O programa, que inspirado em outros cases de sucesso, buscou distinguir a contribuição de cada colaborador, tanto em aspectos remuneratórios quanto não remuneratórios; estabeleceu políticas transparentes para a fixação de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento e retenção de profissionais variados, além de implantar uma abordagem mais flexível que modelos tradicionais vigentes. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa de cargos e salários com a La’Fioravanso Consultoria Empresarial, além de visitas de *benchmarking* com duas empresas que possuíam a mesma metodologia de gestão por competências. Em seguida, analisou-se a pesquisa de clima organizacional, que destacou a carreira como um dos

principais fatores de insatisfação dos nossos colaboradores. Com isso, as informações necessárias para a elaboração do plano, estavam disponíveis.

A seguir, é apresentado as ações elaboradas, a partir do início do ano de 2024:

a) Definição das competências essenciais:

Para os diretores da Indutar, fortalecer nossas competências essenciais significa garantir que estamos todos na mesma direção, além de reafirmar nossa cultura. A primeira ação de 2024 foi estabelecer as competências que são as mesmas para todas as pessoas da empresa: senso de dono, foco em resultados e criatividade e inovação. Anexo 1.

- Senso de Dono: na Indutar, pensamos que o verdadeiro diferencial de uma empresa está nas atitudes de quem faz parte dela todos os dias. Ter senso de dono vai além de cumprir tarefas: é agir com responsabilidade, comprometimento e olhar atento para tudo o que pode ser melhorado — como se o negócio também fosse seu. Esse sentido se manifesta nas pequenas e grandes atitudes, quando um colaborador identifica um problema e propõe uma solução; quando alguém se antecipa a uma falha, mesmo que fora do seu setor, porque sabe que o impacto é coletivo; quando há cuidado com o ambiente, os equipamentos e os colegas, mesmo nos detalhes mais simples. Demonstrar preocupação sincera com as melhorias da empresa é um dos pilares que sustentam a qualidade, a inovação e a eficiência que fazem da Indutar uma referência no setor metalmeccânico. São essas atitudes proativas — de identificar, sugerir e executar melhorias — que tornam o ambiente mais ágil, seguro e produtivo para todos. O senso de dono cria uma equipe mais unida, engajada e orgulhosa de fazer parte

de algo maior. E quando cada pessoa entende que tem o poder de fazer a diferença, o resultado é uma empresa mais forte, mais humana e preparada para ir ainda mais longe.

- **Foco em Resultados:** na Indutar, o foco em resultados é mais do que uma meta — é uma competência essencial que orienta nossas ações e decisões no dia a dia. Ter foco significa saber onde queremos chegar, estabelecer objetivos claros, definir prioridades e manter o compromisso com a entrega de resultados concretos, que impulsionem o crescimento sustentável da empresa. Desenvolver essa habilidade se traduz em atitudes práticas: buscar a rentabilidade sem perder a qualidade; aumentar a produtividade com inteligência e eficiência; cumprir metas com responsabilidade, mesmo diante de desafios ou mudanças no ambiente de trabalho. Profissionais com foco em resultados na nossa empresa não apenas executam tarefas, mas entregam valor. Eles se adaptam com agilidade, mantêm o olhar no objetivo e tomam decisões com base no impacto que essas ações terão no todo. Esse comprometimento é o que fortalece a empresa e a torna competitiva, inovadora e preparada para superar desafios. Foco em resultados é saber que o futuro se constrói com propósito, estratégia e atitude — e é isso que nos move, todos os dias.
- **Criatividade e Inovação:** na Indutar, a criatividade e a inovação são mais do que diferenciais — são competências que nos mantêm à frente de um mercado em constante evolução. Inovar não é apenas criar algo novo, mas encontrar maneiras mais inteligentes, ágeis e eficientes de fazer o que já fazemos, agregando valor real aos nossos produtos, processos e serviços. Trata-se de gerar ideias úteis e aplicáveis, que trazem melhorias concretas

ao dia a dia da operação e de nossos clientes. Pode ser uma nova abordagem para solucionar um problema recorrente, a sugestão de uma ferramenta mais eficiente, ou até a revisão de um processo para torná-lo mais produtivo e seguro. Estimular a criatividade e abraçar a inovação é garantir que sigamos evoluindo — com coragem para pensar diferente, atitude para fazer melhor e visão para ir além.

b) Redesenho da estrutura de cargos

Nossa estrutura, baseada em todas as informações e dados coletados na fase inicial do plano, foi definida em “Y” (anexo 2), na qual o colaborador pode optar por seguir uma carreira de gestão (liderança) ou uma carreira de especialização técnica. Os cargos existentes reduziram em mais de 300 para 134.

c) Linhas de Oportunidades

As linhas de oportunidades são um dos pilares estratégicos do programa DECOLAR, pois garantem que os colaboradores da Indutar visualizem trajetórias de crescimento claras e alcançáveis, seja por meio de ascensão vertical (promoções hierárquicas) ou horizontal (movimentação entre áreas complementares). Essa estrutura não apenas aumenta a retenção de talentos, ao demonstrar que a empresa investe no desenvolvimento de suas carreiras, mas também fortalece a motivação e o engajamento, pois os colaboradores passam a enxergar seu futuro dentro da organização de forma concreta. Além disso, as linhas de oportunidades otimizam as movimentações internas de colaboradores, permitindo que a Indutar preencha oportunidades de novas vagas com profissionais já adaptados à cultura e aos processos da empresa, reduzindo custos com recrutamento externo e acelerando a produtividade. O design das linhas de oportunidades foi pensado no tema DECOLAR,

buscando de forma lúdica, cativar o colaborador que deseja alçar novos voos na carreira. Anexo 3.

d) Faixas Salariais

O próximo passo do plano foi a revisão das faixas salariais, alinhadas ao mercado (de acordo com as pesquisas em parceria com a consultoria e as visitas de benchmarking) e à estratégia da empresa. Os cargos foram reestruturados para fomentar a multifuncionalidade e a padronização, e as faixas criadas para nortear a estrutura de cargos e salários, onde passamos a trabalhar com até 8 faixas dependendo do cargo, e passamos de mais de 30 classes de salário para 20. Anexo 4.

e) Elaboração dos mapas de competências

Para TACHIZAWA (2021), empresas que investem em planos de carreira claros e personalizados reduzem significativamente a rotatividade e aumentam o comprometimento organizacional, portanto a definição de mapas de competências por cargo, com habilidades técnicas e comportamentais claras e bem definidas, são fundamentais para a gestão de pessoas, pois assegura alinhamento entre as capacidades dos colaboradores e os objetivos organizacionais. Na Indutar, essa customização foi essencial para a efetividade do Programa DECOLAR, e seus benefícios podem ser resumidos em cinco pontos principais:

- Clareza nas expectativas e responsabilidades por competências mapeadas que eliminam ambiguidades sobre "o que" e "como" o colaborador deve desempenhar seu papel. Torna-se um guia de desenvolvimento, onde o colaborador sabe quais habilidades precisa

aprimorar para avançar e o gestor utiliza-se desta base para elaboração de *feedbacks*.

- Atração e retenção de talentos com maior clareza, onde candidatos entendem as exigências do cargo desde o processo seletivo, reduzindo incompatibilidades. Retenção por crescimento, onde colaboradores permanecem na empresa quando veem um caminho claro para evoluir (ex.: trilhas de especialista vs. gestão). Salienta-se que, após a implantação do programa, a empresa registrou menor *turnover* em cargos com competências bem definidas.
- Avaliação de desempenho justa e objetiva, com critérios mensuráveis. As avaliações deixam de ser subjetivas e passam a considerar evidências concretas (ex.: um auxiliar administrativo é avaliado por iniciativa e espírito de equipe), e *feedbacks* direcionados, onde o gestor identifica *gaps* específicos.
- Capacitação eficiente e alinhada às necessidades reais com foco nos pontos de desenvolvimento do colaborador, buscando treinamentos e customizando estes com base nas lacunas identificadas nos mapas (ex.: cursos de pacote *office*). Otimização de recursos com foco em áreas com maior necessidade de desenvolvimento.
- Alinhamento com a estratégia organizacional, onde as competências de cada cargo estão incluídas em todos os mapas de competências.

Na Indutar, essa abordagem nos mapas de competências foi decisiva para o sucesso do programa DECOLAR, transformando a gestão de carreiras em um processo transparente, objetivo e orientado a resultados. Anexo 5.

f) Políticas de incentivo educacional

Na Indutar, tem-se a clareza de que o desenvolvimento da nossa empresa está diretamente ligado ao crescimento das pessoas que fazem parte dela. Por isso, no Decolar, todo o processo e política de incentivos à qualificação profissional dos nossos colaboradores foi revisada. Esta política oferece apoio financeiro de até 100% em cursos técnicos, graduações, pós-graduações e formações específicas para os colaboradores. O benefício é destinado a colaboradores com mais de 6 meses de empresa e que desejam investir no seu aprendizado. A política de incentivo educacional prevê a possibilidade de subsídio parcial ou integral dos custos, de acordo com critérios pré-estabelecidos, como o alinhamento do curso com a área de atuação e o desempenho profissional do colaborador. Um diferencial importante para pleitear o benefício é não apresentar histórico de absenteísmo (faltas injustificadas) nem medidas disciplinares recentes. Isso reforça nosso compromisso com o desenvolvimento responsável e a valorização de quem demonstra comprometimento com a empresa no dia a dia. Como destaca Bolles (2023), "investir em educação e direcionamento de carreira gera retorno em desempenho e satisfação". Anexo 6.

Para exemplificar ações ligadas aos incentivos educacionais, apresenta-se dois casos de parcerias, em 2024 e 2025, que são a escola VIP Centro de Idiomas e a Produttare, para investimentos em educação e formação de nossos colaboradores, apresentadas resumidamente, a seguir:

- a) Produttare:** é uma consultoria empresarial brasileira que atua há mais de 30 anos, com foco em Engenharia de Produção e gestão de processos para melhorar a competitividade das empresas. Eles oferecem soluções em diversos setores, como indústria, agro, varejo e construção, com a missão de

transformar desafios em oportunidades e contribuir para a evolução da indústria brasileira, e são nossos parceiros no MBA em Excelência Operacional, onde todas as turmas contam com 5 colaboradores da Indutar, de forma totalmente gratuita para essas pessoas. Essa formação tem o objetivo de oferecer uma experiência única e intensa de conteúdo de valor, que pode transformar a maneira como enxergamos e gerenciamos as operações da empresa. No total já tivemos 2 turmas de formandos, com 10 colaboradores. Anexo 7.

b) Intercâmbio Business: Em parceria com a escola VIP Centro de Idiomas, a Indutar enviará 4 colaboradores para um intercâmbio no Canadá, com 21 dias de aulas de inglês na modalidade *business english*. Essa iniciativa tem o objetivo do desenvolvimento da língua inglesa e a vivência de nossos colaboradores em outras culturas. A empresa colaborou em todo o processo do intercâmbio, como empresas para visitação no Canadá, negociação de valores, transporte at e o aeroporto e aporte financeiro para os seus colaboradores utilizarem nas atividades do intercâmbio. Anexo 8.

7. Continuidade

Os mapas de competências, assim como as linhas de oportunidades ficam disponíveis para todos os colaboradores da empresa, através de um portal eletr nico de comunicação, o portal RH (anexo 9), sendo revisados anualmente, de acordo com os movimentos estratégicos da empresa e também dos movimentos de mercado. O RH acompanha mensalmente o indicador de incentivo educacional, com intuito de incluir cada vez mais colaboradores nesse benefício, além de fazer ações em parceria com as universidades da região para fomentar mais a educação e a qualificação das pessoas, através de indicação de colaboradores em cursos de curta, média ou longa duração, ou até mesmo de participação da empresa em matérias nas universidades.

A empresa tem reforçado seus investimentos em processos seletivos internos, estreitamente vinculados ao programa de carreiras. Dessa forma, promove-se o desenvolvimento de talentos, estimulando os colaboradores a explorar novas funções e áreas, ao mesmo tempo em que se fortalece o planejamento de sucessão, e desenvolve os gestores através de um programa de desenvolvimento, chamado InspirAção. Ao oferecer oportunidades de mobilidade interna, a organização assegura maior engajamento, retenção de profissionais e alinhamento entre as aspirações individuais e as necessidades estratégicas da companhia.

8. Orçamento

O programa foi quase totalmente desenvolvido com recursos humanos internos, com o apoio da direção. Foram realizados 2 *benchmarkings* com empresas que atuam com a metodologia de gestão por competências, e utilizando a pesquisa salarial da La’Fioravanso Consultoria Empresarial, que já era uma parceira antiga, que norteava salários para a empresa até 2022.

Investimento	Valor
La’Fioravanso Consultoria Empresarial	R\$ 14.922,15
Benchmark Empresa 1	R\$ 00,00
Benchmark Empresa 2	R\$ 00,00
Materiais para divulgação do programa (gráfica)	R\$ 400,00
Total:	R\$ 15.322,15

9. Resultados

O programa DECOLAR contemplou mais de 450 colaboradores, englobando toda a organização. Não há dúvidas de que é um marco na história da Indutar, pelo impacto positivo causado em todos os níveis hierárquicos da empresa, bem como o senso de

transparência e justiça com cada colaborador. Entre os principais resultados do programa, pode-se citar:

- criação e divulgação de 03 competências essenciais: senso de dono, foco em resultados e criatividade e inovação, conforme exposto no item 6-a;
- criação da estrutura em “Y” e revisão de todas as linhas de oportunidade, cargos e faixas salariais, conforme explanado nos itens 6-b e 6-c e 6-d. Foram definidas 08 faixas possíveis para cada cargo e reduzido o número de cargos de mais de 300 para 134.
- em apenas seis meses, o número de pessoas abaixo da faixa salarial “A” reduziu em mais de 80 para 29 pessoas;
- revisão e divulgação de todos os mapas de competências da empresa, bem como a avaliação anual e ciclo de feedback com cada colaborador, da diretoria até o nível tático;
- revisão da política de incentivos educacionais, aprovação de incentivos e parcerias de trabalhos com empresas parceiras, bem como o indicador de acompanhamento;
- avaliação anual de desempenho baseada nos novos mapas de competências de cada cargo e função, com melhor alinhamento de expectativas entre líder e liderado, com base nas necessidades organizacionais e individuais.
- aumento dos níveis de escolaridade (anexo 10), pela busca por educação com a clareza das competências necessárias em cada cargo, bem como a busca de novos profissionais que atendam as especificações descritas nos mapas de competência. Como exemplo, a

nível de gestão, foram contratadas 14 pessoas entre gerentes, coordenadores e líderes em 2024 e 2025, além de analistas;

- definição das janelas de remuneração (03 anuais) com período e regras claras para solicitação e aprovações;

Para Pink (2018), oportunidades de crescimento interno são um dos principais fatores de motivação no trabalho. E para Cascio (2019), métricas como tempo de promoção e satisfação com desenvolvimento são indicadores-chave para avaliar programas de carreira."

Desde sua implementação, o DECOLAR já apresenta resultados tangíveis, com aumento do engajamento na dimensão "carreira", maior retenção de talentos, redução da rotatividade, principalmente em cargos estratégicos e redução de cargos fomentando a multifuncionalidade. O programa foi cuidadosamente estruturado para impactar positivamente todos os colaboradores da Indutar, promovendo crescimento profissional alinhado aos objetivos organizacionais. Sua efetividade está sendo monitorada continuamente por meio de pesquisas de clima (anexo 11) e avaliação de desempenho (anexo 12), que fornecerão dados valiosos sobre a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades de carreira, além de indicarem pontos de melhoria, tais como: Ampliação de treinamentos – Oferecer mais oportunidades de treinamentos técnicos e desenvolvimento comportamental, com base nos *gaps* identificados; Ampliação e divulgação de oportunidades internas e de cursos e treinamentos disponíveis; Treinamento da alta gestão em relação ao papel da liderança e alinhamento com a estratégia organizacional; *Feedback* estruturado – Prover processos e caminhos, além de treinamentos para as avaliações de desempenho e *feedbacks*;

CONCLUSÃO

O desenvolvimento e implementação do Programa DECOLAR representaram um avanço significativo na gestão estratégica de pessoas da Indutar, estabelecendo bases sólidas para o crescimento profissional dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

O programa atende uma necessidade antiga dos colaboradores, que passaram a visualizar possibilidades reais de crescimento dentro da organização, e ela como uma fábrica de oportunidades ratificado pelo indicador interno de escolaridade, pelo volume de promoções internas e participação em projetos de parcerias voltadas ao desenvolvimento humano.

O DECOLAR não é um projeto com dados para terminar — é uma iniciativa viva, que evolui de acordo com as necessidades da Indutar e as dinâmicas do mercado. Ao considerar as entregas individuais, envolver os colaboradores e atrair novos talentos, o programa impulsiona a organização rumo a novos patamares. Trata-se de uma jornada contínua baseada em uma relação óbvia de ganha-ganha, em que todos crescem juntos.

BIBLIOGRAFIA

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. Londres: Kogan Page, 2020.

BOLLES, Gary A. As Próximas Regras do Trabalho. Editora Alta Books Grupo Editorial. Rio de Janeiro / RJ 2023.

CASCIO, W. F.; AGUINIS, H. Applied psychology in talent management. 8th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MEISTER, J. C.; MULCAHY, K. J. The future workplace experience: 10 rules for mastering disruption in recruiting and engaging employees. Nova York: McGraw-Hill, 2017.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ULRICH, D. HR transformation: building human resources from the outside in. 2nd ed. Chicago: McGraw-Hill, 2021.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Caroline de Almeida Wojahn, Gerente de Recursos Humanos, Administradora de empresas, Pós-graduada em Gestão de Pessoas, MBA em Gestão Empresarial, MBA em Recursos Humanos e facilitadora de grupos.

Rocheli Petri de Souza, Coordenadora de Departamento Pessoal, Administradora de empresas, Pós graduanda em Gestão de Pessoas e cursando Dinâmica dos Grupos pela SBDG.

João Gabriel Stamm, Diretor Industrial, Engenheiro Mecânico pela FGV, MBA em Gestão Empresarial, com Mestrado em Engenharia de Produção pela Unisinos.