

TOP SER HUMANO 2026
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

CIEE-RS – CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA
DO RIO GRANDE DO SUL

CARREIRA E(M) DESENVOLVIMENTO:

PROTAGONISMO, TRANSPARÊNCIA E INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO E
EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

ALEXANDRA ZANETTE
JOÃO CARLOS FREITAS DA SILVA
PAULA JUSSARA HELWANGER

PORTO ALEGRE

2026

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
2.1	JUSTIFICATIVA	6
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.3	OBJETIVOS DO CASE	10
2.3.1	Objetivo geral	10
2.3.2	Objetivos específicos	10
2.4	LOCAL	10
2.5	PÚBLICO-ALVO	10
2.6	AÇÕES REALIZADAS	11
2.7	METODOLOGIA UTILIZADA	18
2.8	APLICABILIDADE	19
3	SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE DO CASE	20
4	ORÇAMENTO	21
5	INDICADORES E RESULTADOS	22
6	IMPACTOS E BENEFÍCIOS	23
7	AVALIAÇÃO	24
8	CONCLUSÃO	25
	BIBLIOGRAFIA	26
	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	27

SINOPSE

Atualmente, as organizações convivem com o desafio de promover experiências de carreira capazes de gerar pertencimento, desenvolvimento e perspectiva de futuro. No CIEE-RS, essa necessidade ganhou força a partir do movimento de Transformação Cultural, iniciado em 2022, que contemplou o projeto estratégico Cargos e Carreira. A partir da percepção de que havia forte conexão dos colaboradores com o propósito institucional, mas pouca clareza sobre possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional, o desafio não era apenas reorganizar cargos, mas transformar a carreira em uma experiência transparente e acessível. O projeto foi iniciado em 2024, abrangendo todos os colaboradores do CIEE-RS, e integrou inovação, arquitetura organizacional, política de remuneração, trilhas de carreira, educação corporativa, capacitação de lideranças e estratégias permanentes de sustentação. Até o momento, os resultados demonstram impacto positivo: 87% dos colaboradores participantes dos workshops relatam melhora na percepção de clareza de carreira e afirmam que se sentem mais confiantes para realizar as suas atividades. Além disso, fechamos 100% das posições táticas e estratégicas (analistas e lideranças) com movimentações internas e registramos o crescimento de 63% na participação de grupos de trabalho de projetos estratégicos, segundo indicadores da área de Pessoas e Cultura.

Mais informações:

|

|

1 INTRODUÇÃO

As transformações do mundo do trabalho vêm exigindo das organizações novas formas de compreender carreira, desenvolvimento e permanência das pessoas. Em um cenário marcado por mudanças aceleradas, aprendizagem contínua e acessível e novas expectativas profissionais, torna-se cada vez mais necessário criar experiências organizacionais capazes de gerar clareza, pertencimento e perspectiva de crescimento.

Essa transformação estrutural é marcada pela substituição de modelos lineares de carreira por trajetórias mais dinâmicas, transversais e orientadas por competências. Nesse contexto, as organizações passaram a enfrentar o desafio de criar soluções e experiências de desenvolvimento mais transparentes, sustentáveis e alinhadas às expectativas contemporâneas de crescimento profissional, e esse movimento tornou-se ainda mais relevante durante o processo de transformação cultural e fortalecimento estratégico da área de Pessoas e Cultura.

As pesquisas internas, entrevistas de desligamento e escutas organizacionais evidenciavam um ponto de tensão recorrente: embora existisse forte identificação com o propósito institucional, havia baixa clareza sobre possibilidades de crescimento, critérios de movimentação e perspectivas de desenvolvimento interno. Os dados apontavam percepção de subjetividade em promoções, desconexão entre desempenho e evolução profissional e ausência de uma linguagem organizacional comum sobre carreira. Como consequência, aumentavam os riscos relacionados ao engajamento, retenção e desenvolvimento de talentos.

Diante desse cenário, o CIEE-RS estruturou o projeto estratégico Cargos e Carreira com o objetivo de transformar a carreira em um ecossistema integrado de

desenvolvimento humano, conectando arquitetura organizacional, remuneração, educação corporativa, mobilidade interna, liderança e protagonismo profissional. O projeto foi estruturado em cinco grandes etapas complementares:

1. Arquitetura Organizacional
2. Manifesto de Carreira e Política de Remuneração
3. Aprimoramento dos Ciclos de Reconhecimento (méritos e promoções)
4. Instrumentalização das Pessoas
5. Sustentação do Ecossistema Carreira e(m) Desenvolvimento

A iniciativa foi concebida como um sistema contínuo de desenvolvimento e crescimento, e não como uma ação isolada de Pessoas e Cultura, buscando fortalecer a relação entre estratégia organizacional, experiência do colaborador e sustentabilidade institucional.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O desenvolvimento do projeto estratégico Cargos e Carreira foi estruturado considerando que carreira não pode ser tratada como uma iniciativa isolada, e sim como um sistema integrado e contínuo. As etapas apresentadas a seguir demonstram como o CIEE-RS articulou diagnóstico, estrutura, comunicação, liderança, desenvolvimento e governança para transformar a experiência de carreira em um ecossistema vivo.

2.1 JUSTIFICATIVA

Toda transformação organizacional nasce de uma necessidade concreta. No CIEE-RS, essa necessidade surgiu a partir da distância percebida entre o forte vínculo das pessoas com o propósito institucional e a baixa clareza sobre possibilidades de

crescimento profissional. Por isso, o projeto foi desenvolvido a partir da necessidade institucional de tornar a experiência de carreira mais clara, acessível e sustentável para os colaboradores da empresa.

As escutas organizacionais demonstravam que muitos profissionais não compreendiam as possibilidades de crescimento existentes na instituição, tampouco os critérios necessários para evolução profissional. A partir do cruzamento de informações da Pesquisa de Clima, do Diagnóstico Cultural, de Pesquisas de Satisfação de T&D e de Avaliações de Desempenho, dados revelaram que 54% dos colaboradores não tinham clareza sobre possibilidades de carreira, enquanto 47% percebiam falta de critérios transparentes de promoção e 38% consideravam limitado o acesso às oportunidades internas.

Além dos impactos na percepção e experiência das pessoas, o cenário também gerava riscos organizacionais relacionados à retenção, engajamento, sucessão e desenvolvimento de lideranças. O projeto surgiu, portanto, como resposta a um desafio que não era apenas estrutural, mas também cultural: construir uma experiência de carreira baseada em protagonismo, confiança, clareza e corresponsabilidade entre organização, liderança e colaborador.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do projeto foi sustentada por abordagens contemporâneas de carreira, aprendizagem contínua, desenvolvimento humano e design organizacional, buscando garantir coerência entre teoria, estratégia e prática.

Dutra et al. (2017) sustentam que a gestão contemporânea de pessoas deve equilibrar necessidades organizacionais e expectativas individuais de

desenvolvimento. No CIEE-RS, essa reflexão orientou a compreensão de que carreira deveria ser apresentada como um sistema de possibilidades construído de forma compartilhada entre organização, liderança e colaborador. A partir dessa leitura, as trilhas foram estruturadas como mapas de desenvolvimento, tornando mais visíveis critérios, competências, responsabilidades e alternativas de crescimento profissional.

Hall (2019), ao abordar a carreira proteana, reforça que as trajetórias profissionais são orientadas por valores, aprendizagem contínua e autorresponsabilidade. No projeto, essa perspectiva sustentou a decisão de fortalecer o protagonismo das pessoas na oferta de condições concretas para desenvolvimento. Complementando essa visão, Savickas (2019) destaca que a construção da carreira depende da capacidade de adaptação, da identidade profissional e da habilidade dos indivíduos diante dos contextos organizacionais. Alinhado a esse entendimento, o CIEE-RS integrou ao projeto ferramentas como a plataforma Trilhas, a página na intranet *Hub de Carreira*, *workshops* presenciais de carreira, trilhas de aprendizagem sobre desenvolvimento e planejamento de carreira na plataforma de educação corporativa, o CIEEduca, e capacitação de lideranças, criando mecanismos que favorecessem maior autonomia e consciência sobre desenvolvimento profissional.

Burnett e Evans (2016) reforçam que trajetórias profissionais são construídas a partir de experimentação, testes e aprendizagem contínua. Essa abordagem influenciou diretamente a proposição das trilhas como estruturas dinâmicas, conectadas a cargos, experiências, projetos estratégicos, desenvolvimento de competências e oportunidades internas de mobilidade.

Na perspectiva organizacional, Becker, Huselid e Ulrich (2018) contribuem ao demonstrar que práticas de gestão de pessoas geram valor quando conectadas à

estratégia institucional e acompanhadas por indicadores consistentes. Essa obra sustentou a implementação de métricas relacionadas à clareza de carreira, engajamento, mobilidade interna, *turnover* e participação em ações de desenvolvimento, permitindo avaliar os impactos do projeto tanto na experiência das pessoas quanto na sustentabilidade organizacional.

O *World Economic Forum* (2023) amplia essa discussão ao destacar o *reskilling*, o *upskilling* e a aprendizagem ao longo da vida como fatores essenciais para o futuro do trabalho. Essa perspectiva inovativa fundamentou a integração do Trilhas, carreira, educação corporativa e desenvolvimento contínuo dentro do ecossistema Carreira e(m) Desenvolvimento no CIEE-RS.

Deloitte (2024) e Gartner (2024) reforçam ainda a importância da confiança, da transparência e da clareza nas relações contemporâneas de trabalho, e no projeto essa compreensão orientou a construção de políticas, critérios e processos mais acessíveis, fortalecendo percepção de justiça, previsibilidade e equidade.

Por fim, Ornellas (2020) contribui para o entendimento do *design* organizacional como prática contínua de reinvenção institucional. Essa abordagem sustentou a decisão do CIEE-RS de estruturar carreira como um sistema vivo, conectado à cultura, aos rituais organizacionais, às lideranças e às estratégias permanentes de desenvolvimento humano.

2.3 OBJETIVOS DO CASE

2.3.1 Objetivo geral

Implantar um ecossistema integrado de carreira e desenvolvimento, que promova protagonismo, transparência, mobilidade interna e alinhamento entre estratégia organizacional e desenvolvimento humano.

2.3.2 Objetivos específicos

- Estruturar a arquitetura organizacional do CIEE-RS com clareza.
- Construir políticas e diretrizes de remuneração.
- Disponibilizar ferramentas de protagonismo de carreira.
- Capacitar lideranças para conversas de desenvolvimento.
- Fortalecer a mobilidade interna.
- Sustentar continuamente o ecossistema de carreira.

Os objetivos estabelecidos permitiram orientar tanto a construção estrutural do projeto quanto os mecanismos de sustentação e acompanhamento contínuo dos resultados alcançados.

2.4 LOCAL

O projeto foi desenvolvido no estado do Rio Grande do Sul, contemplando a sede administrativa do CIEE-RS, unidades operacionais e postos de atendimento.

2.5 PÚBLICO-ALVO

Nas fases Arquitetura Organizacional, Manifesto de Carreira e Política de Remuneração e Instrumentalização das Pessoas (Trilhas), o público-alvo do projeto contemplou 100% dos colaboradores ativos da instituição entre julho de 2023 e maio

de 2025, sendo 520 colaboradores e, destes, 78 lideranças.

2.6 AÇÕES REALIZADAS

A implementação do projeto foi organizada em etapas complementares e interdependentes, permitindo que estrutura, comunicação, desenvolvimento e governança fossem consolidados de maneira progressiva e sustentável.

a. Etapa 1 | Arquitetura Organizacional | Julho de 2023 a julho 2024

A primeira etapa foi estrutural: foi realizada uma revisão de cargos, níveis, nomenclaturas e possibilidades de movimentação interna. Essa etapa dialoga diretamente com Dutra et al. (2017) ao reforçar que uma gestão de carreira consistente depende da clareza sobre espaços ocupacionais, níveis de complexidade das entregas e critérios objetivos de evolução profissional. A partir dessa compreensão, o CIEE-RS conduziu a revisão estrutural dos cargos, dissociando a análise organizacional das características individuais de profissionais específicos, evitando a criação de posições orientadas por necessidades pontuais e priorizando uma arquitetura organizacional mais coerente, sustentável e alinhada às estratégias institucionais.

Na fase inicial, foram realizadas 12 entrevistas individuais com os gerentes corporativos e gerentes de unidade operacional, e seis *workshops* de capacitação e instrumentalização da liderança. Como resultado, o projeto alcançou 100% dos cargos estruturados e promoveu redução de 18% na complexidade organizacional a partir da revisão, criação, exclusão e adequação de níveis de cargos, otimizando a arquitetura

e fortalecendo a clareza sobre responsabilidades, possibilidades de movimentação e critérios de desenvolvimento.

Nessa primeira etapa, então, foi entregue a atualização de nomenclaturas e descrição de cargos, que se materializou por meio de um Glossário de Cargos, além das *lives* de sensibilização sobre o momento organizacional com o parceiro Carreira Muller e demais fornecedores contratados para apoiar o CIEE-RS nesse processo.

b. Etapa 2 | Manifesto de Carreira e Política de Remuneração | Junho de 2025

Nessa etapa, foi construído o Manifesto de Carreira do CIEE-RS, estabelecendo a carreira como responsabilidade compartilhada entre organização, liderança e colaborador. Para além do manifesto, que chancelou esse compromisso coletivo, o CIEE-RS promoveu a reformulação da Política de Remuneração, respondendo à demanda recorrente identificada nas escutas organizacionais sobre a necessidade de ampliar a transparência e os critérios relacionados ao reconhecimento profissional. Até então, as decisões relacionadas à remuneração e reconhecimento ocorriam de forma descentralizada entre as áreas.

O projeto também contemplou a implantação da Consulta Salarial e da plataforma Lobbu, que permitiu a centralização do descritivo de cargos para consulta, gestão e atualização sempre que necessário. Outro movimento relevante realizado nesta etapa foi a atualização da tabela salarial da instituição, construída a partir de *benchmark* personalizado com organizações de referência para o CIEE-RS, considerando segmento de atuação, posicionamento institucional, região e práticas de mercado.

Os resultados demonstraram impactos relevantes na percepção das pessoas sobre carreira e reconhecimento profissional: com o manifesto e as novas práticas de remuneração, os colaboradores passaram a compreender o modelo de carreira da instituição e conseguiram visualizar possibilidades para o desenvolvimento, enquanto a percepção de transparência registrou aumento de 38% — resultados evidenciados em nossas Pesquisas de Satisfação das *lives* e dos *workshops* sobre carreira.

Esses resultados demonstram que a comunicação das trilhas e das políticas não se limitou à disseminação de informações, mas contribuiu para reconstruir a confiança organizacional. Em linha com Deloitte (2024), a confiança se fortalece quando as pessoas percebem coerência entre discurso, práticas e decisões institucionais, e no CIEE-RS essa coerência foi consolidada porque o manifesto deixou de ocupar apenas um espaço simbólico e passou a orientar efetivamente políticas, ferramentas, rituais e decisões relacionadas à experiência de carreira.

c. Etapa 3 | Aprimoramento dos Ciclos de Reconhecimento | Maio de 2025

Com a estrutura organizacional revisada, o CIEE-RS avançou para uma nova etapa do projeto: a reformulação e consolidação de um modelo institucional de reconhecimento e valorização profissional. Até então, as decisões relacionadas à remuneração aconteciam de forma descentralizada, com as áreas utilizando critérios próprios, o que ampliava percepções de desigualdade, subjetividade e falta de transparência.

Como resposta a esse cenário, em 2025, foi aprimorado o Ciclo Institucional de Remuneração, estruturado a partir de colegiados de avaliação, processos de calibragem e discussões integradas sobre reconhecimento, movimentações salariais

e evolução profissional. A iniciativa passou a fortalecer coerência, equilíbrio e transparência nas decisões relacionadas à valorização das pessoas, consolidando uma lógica mais sustentável e alinhada à estratégia organizacional.

As decisões passaram a ser sustentadas por critérios objetivos e previamente definidos na Política de Cargos, Carreiras e Remuneração, como complexidade do cargo, posicionamento na faixa salarial, ausência de advertências recentes, histórico de reajustes, *feedback* formal e/ou Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) ativo, aderência à cultura organizacional, desempenho e potencial de desenvolvimento.

A área de Pessoas e Cultura assumiu papel estratégico na condução desse processo, realizando alinhamentos prévios com o mercado por meio de pesquisas salariais e definição orçamentária, enquanto as lideranças passaram a indicar colaboradores conforme critérios institucionais estruturados. A participação conjunta das lideranças, da área de Pessoas e Cultura e do Comitê de Remuneração fortaleceu a governança das decisões e reduziu assimetrias entre as áreas.

Nas edições anteriores, o ciclo ocorreu em dois momentos distintos. Em maio, o foco era lideranças e casos críticos relacionados à retenção de talentos e ajustes estruturais. Já no segundo semestre, o processo contemplava os demais colaboradores, priorizando equidade e valorização individual e coletiva. Para 2026, buscando ampliar ainda mais a democratização do processo, os ciclos são abertos a indicações de colaboradores de todos os níveis da organização.

d. Etapa 4 | Instrumentalização das Pessoas | Junho de 2025

Na concretização do projeto, foi lançada a Plataforma de Trilhas de Carreira, desenvolvida para estruturar e orientar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, organizando de forma clara os cargos, níveis, possibilidades de progressão e critérios de evolução interna. Integrando todas as gerências e contemplando a totalidade dos cargos e descritivos organizacionais, a ferramenta fortaleceu a transparência, a padronização e o alinhamento institucional, além de contribuir para planos de sucessão, retenção de talentos e fortalecimento da gestão de pessoas.

Também foram realizados treinamentos e sensibilização da liderança para falar sobre carreira com suas equipes e orientar sobre a estratégia por trás de promoções e movimentações internas. Paralelamente, campanhas de comunicação e divulgação nas reuniões de Comunicação Direta passaram a ser feitas para difundir a iniciativa e ampliar o alcance sobre a nova plataforma disponível para todos os colaboradores.

e. Etapa 5 | Sustentação do Ecossistema Carreira e(m) Desenvolvimento | De maio de 2025 até o momento

A quinta etapa do projeto teve como principal objetivo consolidar e sustentar as entregas estruturadas ao longo da implantação do Cargos e Carreira CIEE-RS, garantindo que carreira e desenvolvimento deixassem de ser iniciativas pontuais e passassem a integrar a rotina organizacional de forma contínua. Nesse contexto, foram reforçadas ferramentas e práticas de apoio ao desenvolvimento, como PDI, *feedbacks* estruturados, conversas 1:1, trilhas de aprendizagem, oportunidades internas, participação em projetos estratégicos e bolsa-auxílio educação. A prática mais recente implementada são os *Workshops* de Carreira e(m) Desenvolvimento, criados para levar o tema para todos os colaboradores e ensinar sobre o Trilhas.

Ainda, para fortalecer a disseminação da cultura de desenvolvimento e garantir a sustentabilidade das práticas implementadas, o CIEE-RS estruturou uma estratégia contínua de capacitação e expansão do projeto. Entre julho e setembro de 2025, profissionais da área de Pessoas e Cultura participaram de formações específicas sobre carreira e desenvolvimento de trajetórias, mediadas pela parceira Produtiv, tornando-se multiplicadores internos da metodologia e ampliando a capacidade institucional de sustentação do ecossistema implementado.

No primeiro semestre de 2026, estão sendo realizados *workshops* presenciais nas unidades de Pelotas, Santo Ângelo e Caxias do Sul, além do fortalecimento das iniciativas já conduzidas na sede administrativa e demais unidades operacionais. Já no segundo semestre, o foco estará na ampliação dos *workshops* voltados às lideranças, conectando práticas de *feedback*, reconhecimento, desenvolvimento e conversas de carreira à cultura organizacional.

Além das ações presenciais, o plano de continuidade contempla iniciativas digitais, como *streaming* de carreira, *lives*, conteúdos formativos e ações permanentes de comunicação e aprendizagem. Dessa forma, o projeto consolida-se como uma iniciativa contínua, evolutiva e sustentada por ações permanentes de aprendizagem, acompanhamento e fortalecimento institucional.

Para tangibilizar uma visão sistêmica do projeto, o CIEE-RS estruturou o Ecossistema Carreira e(m) Desenvolvimento organizado em quatro pilares complementares: Ciclo de Carreira, Ferramentas de Apoio, Pessoas em Movimento e Educação Corporativa. A construção desse modelo foi apoiada por *benchmarks* realizados com organizações de referência, contribuindo para o desenho de uma

solução alinhada às necessidades institucionais e às tendências contemporâneas de gestão de pessoas.

O Ciclo de Carreira passou a integrar práticas relacionadas a alinhamento de expectativas, avaliação, reconhecimento, remuneração e desenvolvimento de competências. As Ferramentas de Apoio consolidaram instrumentos como PDI, *feedbacks* estruturados e conversas de desenvolvimento. Já Pessoas em Movimento fortaleceu oportunidades internas, participação em projetos estratégicos e iniciativas de incentivo à educação. Complementando essa arquitetura, a frente de Educação Corporativa reuniu *onboarding*, formação de instrutores internos, Academia de Lideranças 360, trilhas de aprendizagem e demais iniciativas voltadas ao fortalecimento das competências organizacionais.

A integração desses pilares aproxima o projeto dos modelos contemporâneos de *career pathways* apresentados por Gartner (2024) ao reconhecer que desenvolvimento profissional não ocorre exclusivamente por promoções verticais, mas por experiências, aprendizagem contínua, projetos estratégicos e movimentações horizontais. A arquitetura de sustentação do projeto também se conecta às contribuições de Becker, Huselid e Ulrich (2018) ao integrar práticas de gestão de pessoas a resultados organizacionais e mecanismos permanentes de governança.

Os resultados demonstram aderência prática e fortalecimento da cultura de desenvolvimento: após a implementação do ecossistema, 87% dos colaboradores passaram a contar com PDI ativo, e houve um aumento de 60% nos *feedbacks* estruturados realizados pelas lideranças. Esses indicadores demonstram mudanças efetivas de comportamento organizacional, ampliando momentos de diálogo,

orientação profissional e corresponsabilidade entre colaborador, liderança e organização.

2.7 METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia adotada no projeto foi estruturada a partir de um ciclo contínuo de desenvolvimento organizacional, contemplando diagnóstico, planejamento, desenho da solução, implantação, acompanhamento, aprimoramento e sustentação das ações implementadas. Essa abordagem partiu do entendimento de que carreira não se consolida por meio de iniciativas isoladas ou exclusivamente comunicacionais, mas pela integração entre estrutura organizacional, cultura, liderança e desenvolvimento humano.

O processo teve início com escutas, pesquisas internas e análises relacionadas à experiência dos colaboradores, permitindo identificar percepções sobre crescimento profissional, clareza de carreira, mobilidade interna e desenvolvimento. A partir desse diagnóstico, foram conduzidas entrevistas em profundidade com lideranças e áreas estratégicas, possibilitando compreender necessidades, desafios estruturais e oportunidades de evolução da gestão de pessoas.

Na sequência, o projeto avançou para a revisão da arquitetura organizacional, contemplando análise e reorganização dos cargos, revisão de nomenclaturas, estruturação de descritivos, atualização da tabela salarial e definição de critérios relacionados à evolução profissional. Essa etapa buscou fortalecer a coerência organizacional e o alinhamento entre estrutura institucional e experiência das pessoas.

Posteriormente, foram desenvolvidas as trilhas de carreira e os instrumentos de apoio ao desenvolvimento, integrando PDI, *feedbacks* estruturados, conversas 1:1, *workshops* de carreira, capacitação de lideranças e disponibilização da plataforma online Trilhas. A implantação foi acompanhada por ações contínuas de comunicação, sensibilização e formação das lideranças, fortalecendo o entendimento sobre o papel compartilhado na construção das trajetórias profissionais.

A condução metodológica ocorreu de forma participativa, envolvendo equipes internas, lideranças e consultorias especializadas, combinando análise técnica, escuta e construção coletiva das soluções implementadas. Essa abordagem dialoga com Ornellas (2020) ao compreender o *design* organizacional como prática contínua de adaptação e reinvenção institucional diante das transformações do mundo do trabalho.

A principal premissa metodológica adotada pelo projeto foi a compreensão de que carreira se transforma em experiência concreta somente quando há convergência entre três dimensões fundamentais: estrutura, responsável por gerar clareza e coerência; liderança, responsável por fortalecer diálogos e decisões consistentes; e ferramentas, responsáveis por instrumentalizar o acompanhamento do desenvolvimento profissional. Dessa forma, o Ecossistema de Carreira e(m) Desenvolvimento consolidou-se como um modelo contínuo de desenvolvimento humano integrado à estratégia e à cultura organizacional.

2.8 APLICABILIDADE

Um dos diferenciais do projeto está em sua capacidade de transformar conceitos complexos de carreira e desenvolvimento em práticas acessíveis, sustentáveis e aplicáveis ao cotidiano organizacional.

O Ecossistema tem alta aplicabilidade por integrar carreira, remuneração, desenvolvimento, aprendizagem e mobilidade em um único modelo organizacional. A metodologia adotada permite a replicação em organizações de diferentes portes e segmentos, especialmente instituições que buscam fortalecer cultura de desenvolvimento humano e protagonismo profissional.

3 SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE DO CASE

Desde sua concepção, o projeto estratégico Cargos e Carreira CIEE-RS foi estruturado para ultrapassar a lógica de uma iniciativa pontual, sendo incorporado como prática contínua de desenvolvimento humano e fortalecimento enquanto parte da cultura organizacional. A proposta do ecossistema de carreira foi construída para permanecer viva, sustentada por rituais, ferramentas, indicadores e ações permanentes de evolução.

A continuidade do projeto ocorre no CIEE-RS por meio de ciclos recorrentes, garantindo atualização periódica das estruturas, critérios e possibilidades de desenvolvimento profissional. Da mesma forma, as trilhas de carreira permanecem em constante revisão e aprimoramento, acompanhando transformações organizacionais, necessidades institucionais e movimentos do mercado de trabalho. Paralelamente, ações permanentes de comunicação interna, educação corporativa e sensibilização fortalecem o engajamento das pessoas e mantêm ativa a cultura de protagonismo profissional.

Já a evolução do projeto é acompanhada por meio do monitoramento periódico de diferentes indicadores relacionados à implantação e sustentação do projeto, e outros relacionados a resultados para mensurar os impactos gerados na experiência dos colaboradores, na cultura e na sustentabilidade da gestão de pessoas. Essa

estrutura de acompanhamento permite momentos de calibração e ajustes contínuos, assegurando que o projeto permaneça vivo e fortalecendo sua evolução e impacto a longo prazo.

4 ORÇAMENTO

A implantação do Cargos e Carreira CIEE-RS exigiu aporte institucional que contemplou consultorias especializadas, revisão técnica de estruturas organizacionais, implementação das trilhas de carreira, atualização de práticas de remuneração, capacitação das equipes envolvidas no projeto e entrega de plataformas que viabilizaram a execução do projeto.

O investimento total destinado à implantação do Ecossistema Carreira e(m) Desenvolvimento foi de mais de R\$ 260 mil, distribuídos entre as diferentes etapas estruturantes da iniciativa. Desse montante, aproximadamente R\$ 120 mil foram aplicados na implantação geral do projeto e na consolidação das etapas relacionadas à arquitetura organizacional e construção do ecossistema.

A estruturação e revisão dos descritivos de cargos representaram um investimento de mais de R\$ 10 mil e, complementar a essa etapa, também foram realizados treinamentos específicos voltados à instrumentalização das equipes e à sustentação técnica do processo de construção e atualização dos descritivos de cargos, com alocação de aproximadamente R\$ 9 mil para essa finalidade. Já com relação aos conteúdos *streaming* de carreira e à formação da equipe de Pessoas e Cultura para disseminação dos aprendizados, o investimento junto à parceira Produtive foi de aproximadamente R\$ 17 mil.

A revisão da tabela salarial, realizada como parte da estratégia de fortalecimento da transparência e da sustentabilidade da política de remuneração, recebeu investimento de cerca de R\$ 70 mil, permitindo atualização das estruturas salariais e alinhamento aos movimentos organizacionais e de mercado. Já a implantação das trilhas de carreira por meio da plataforma Weef contou com aporte de mais de R\$ 50 mil, contemplando estruturação tecnológica, organização das jornadas de desenvolvimento e disponibilização das trilhas para os colaboradores do CIEE-RS.

Além dos recursos financeiros, o projeto envolveu participação ativa da equipe de Pessoas e Cultura, lideranças institucionais, equipes operacionais e consultorias especializadas.

5 INDICADORES E RESULTADOS

Os indicadores do projeto Cargos e Carreira CIEE-RS foram estruturados em duas dimensões complementares: indicadores de implantação, responsáveis por acompanhar a execução e consolidação das ações previstas, e indicadores de resultado, voltados à mensuração dos impactos gerados na experiência das pessoas, na cultura organizacional e na sustentabilidade da gestão de pessoas.

No âmbito da implantação, o projeto contemplou os seguintes indicadores: total de cargos revistos, total de cargos entregues com o projeto, total de entrevistas e total de *workshops* realizados. Nesse contexto, tivemos a revisão de 131 cargos organizacionais, criação de novas posições e níveis e a entrega final de 230 cargos com descritivos estruturados, fortalecendo a arquitetura organizacional e a clareza sobre possibilidades de desenvolvimento interno. Também foram realizadas 12 entrevistas em profundidade com lideranças e áreas estratégicas, além de seis

workshops voltados à sensibilização, alinhamento e capacitação sobre carreira, desenvolvimento e protagonismo profissional.

Os resultados também se refletiram nos ciclos institucionais de reconhecimento e valorização profissional: em 2024, 47 colaboradores foram contemplados nos ciclos de reconhecimento institucional, e em 2025, após o início do projeto, esse número cresceu para 83 colaboradores, reforçando a ampliação das oportunidades e a consolidação de critérios mais transparentes para evolução profissional.

Os resultados quantitativos foram complementados por evidências qualitativas obtidas em pesquisas internas, conversas de desenvolvimento e depoimentos do público-alvo, que apresentaram como percepções mais recorrentes o aumento da transparência, o aumento da segurança nas decisões de carreira e o fortalecimento do papel das lideranças no desenvolvimento das equipes.

A leitura integrada dos indicadores e resultados evidenciam que o projeto fortaleceu uma cultura transparente, participativa e sustentável de desenvolvimento humano, conectando carreira, aprendizagem e estratégia organizacional.

6 IMPACTOS E BENEFÍCIOS

Ao transformar carreira em um ecossistema integrado de desenvolvimento, o projeto promoveu mudanças relevantes na experiência dos colaboradores, na atuação das lideranças e na forma como a organização passou a conduzir decisões relacionadas ao crescimento profissional. Um dos principais impactos observados foi o fortalecimento da clareza e da transparência sobre possibilidades de desenvolvimento interno. A estruturação das trilhas, a revisão dos cargos, a definição

de critérios mais objetivos e a ampliação das conversas de carreira contribuíram para reduzir percepções de subjetividade e ampliar o senso de equidade organizacional.

Os impactos também se manifestaram na atuação das lideranças, que passaram a contar com maior repertório, ferramentas e suporte para conduzir conversas de desenvolvimento e apoiar decisões relacionadas à carreira das suas equipes. Do ponto de vista organizacional, o projeto contribuiu para fortalecer governança, alinhamento institucional e sustentabilidade da gestão de pessoas. O principal impacto do Cargos e Carreira CIEE-RS está justamente na conexão entre estrutura e experiência: ao reorganizar processos, instrumentos e rituais organizacionais, a instituição transformou e inovou na forma como as pessoas compreendem, planejam e vivenciam suas trajetórias profissionais dentro da organização.

7 AVALIAÇÃO

A avaliação do projeto foi conduzida de forma contínua e integrada ao longo de todas as etapas de implantação, considerando tanto a consolidação das entregas estruturais quanto os impactos gerados na experiência das pessoas e na cultura organizacional. O processo avaliativo foi estruturado para acompanhar não apenas a execução das ações previstas, mas principalmente a capacidade do projeto de promover mudanças concretas relacionadas à experiência dos colaboradores na organização.

A metodologia de avaliação combinou indicadores quantitativos e qualitativos, permitindo analisar simultaneamente dados objetivos e percepções organizacionais. Os resultados foram acompanhados por meio de pesquisas internas, escutas organizacionais, análises de indicadores de gestão de pessoas, acompanhamento

das movimentações internas e monitoramento da adesão às ferramentas de desenvolvimento implementadas pelo projeto. Paralelamente, depoimentos e *feedbacks* permitiram identificar mudanças relevantes na percepção de transparência, segurança nas decisões de carreira e fortalecimento do papel das lideranças nas conversas de desenvolvimento.

Os dados quantitativos, associados às evidências qualitativas coletadas ao longo da implantação, sustentam a percepção de que o projeto estratégico Cargos e Carreira CIEE-RS contribuiu para fortalecer uma cultura mais transparente, participativa e sustentável de desenvolvimento humano. A avaliação demonstrou a consolidação do objetivo do projeto e da construção de um ecossistema contínuo de carreira e desenvolvimento, integrado às práticas de gestão, à atuação das lideranças e à experiência cotidiana das pessoas na organização.

8 CONCLUSÃO

O projeto representou uma transformação significativa na forma como a organização compreende, estrutura e sustenta a experiência de carreira de seus colaboradores: a iniciativa promoveu uma mudança cultural baseada em transparência, protagonismo, diálogo e corresponsabilidade entre organização, liderança e colaborador. A partir das escutas internas que evidenciaram a necessidade de clareza sobre possibilidades de crescimento profissional, o CIEE-RS construiu um ecossistema integrado de carreira e desenvolvimento conectado à sua estratégia institucional, à aprendizagem contínua e à sustentabilidade da gestão de pessoas.

Os resultados alcançados evidenciam impactos concretos na experiência das pessoas e na cultura organizacional, demonstrando que o projeto ultrapassou a

dimensão operacional e fortaleceu efetivamente o modelo de desenvolvimento humano no CIEE-RS. Além dos indicadores quantitativos, os relatos do público interno reforçam que as relações entre pessoas, liderança e organização passaram a ocorrer de forma mais transparente, estruturada e segura, e que as conversas sobre carreira passaram a integrar o cotidiano organizacional como prática contínua de desenvolvimento e planejamento profissional.

O principal legado está justamente na conexão entre estrutura e experiência: ao integrar arquitetura organizacional, remuneração, aprendizagem, desenvolvimento e liderança em um único ecossistema, o projeto fortaleceu a capacidade institucional de desenvolver talentos, ampliar oportunidades internas e sustentar uma cultura organizacional mais protagonista, transparente e alinhada aos desafios contemporâneos do mundo do trabalho. Consolidamos um sistema vivo de desenvolvimento humano, capaz de transformar a forma como as pessoas enxergam, planejam e constroem suas trajetórias profissionais dentro da organização.

BIBLIOGRAFIA

BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, Dave. ***The HR scorecard: Linking People, Strategy, and Performance***. Boston: Harvard Business Review Press, 2018, 256 p.

BURNETT, Bill; EVANS, Dave. ***Designing your life: how to build a well-lived, joyful life***. New York: Knopf, 2016, 272 p.

DELOITTE. ***Global Human Capital Trends: thriving beyond boundaries***. [S. l.]: Deloitte Insights, 2024. Disponível em: <<https://www.google.com/url?q=https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html&sa=D&source=docs&ust=1779656396108679&usg=AOvVaw1qV4ZSm5uQbBGR8mrMNabd>>. Acesso em: 6 mai. 2025.

DUTRA, Joel; DUTRA, Tatiana; DUTRA, Gabriela. ***Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros***. São Paulo: Atlas, 2017, 496 p.

GARTNER. ***Gartner finds 46% of employees are satisfied with their career development***. Stamford: Gartner, 2024. Disponível em: <<https://www.gartner.com/>>. Acesso em: 12 jul. 2025.

HALL, Douglas. *Protean careers in the 21st century. In: From Occupational Choice to Career Crafting*. New York: Routledge, 2019, 128-142 p.

ORNELLAS, Marco. **Uma nova (des)ordem organizacional**. São Paulo: Colmeia Edições, 2020, 176 p.

SAVICKAS, Mark. **Career construction theory: life portraits of attachment, adaptability, and identity**. [S. l.]: Mark L. Savickas, 2019, 302 p.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2023**. Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/&sa=D&source=docs&ust=1779656396109097&usg=AOvVaw0fBS_EsEl6dt_Bir6E0civ>. Acesso em: 6 abr. 2025.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O CIEE-RS é uma organização de assistência social, sem fins lucrativos, que há mais de 57 anos atua conectando jovens ao mundo do trabalho por meio de oportunidades de desenvolvimento educacional, social e profissional. Uma das principais instituições de integração entre educação e empregabilidade no estado, o CIEE-RS desenvolve programas e iniciativas voltados à formação de talentos, à inclusão e à transformação social.

A atuação da instituição vai além dos programas de estágio e aprendizagem: ela está fundamentada na criação de oportunidades capazes de transformar trajetórias, ampliar perspectivas de futuro e contribuir para a construção de relações de trabalho mais justas, inclusivas e sustentáveis. Com uma atuação sustentada por valores relacionados à ética, inovação, inclusão, desenvolvimento humano e compromisso social, o CIEE-RS promove o desenvolvimento de competências, habilidades e experiências que preparam jovens e organizações para os desafios contemporâneos do mundo do trabalho.