



Prof. Dr. Joel Souza Dutra
INPE

18 de julho de 2006

- ➔ **MODELO DE GESTÃO**
- ➔ **PRESSÕES DO AMBIENTE EXTERNO**
- ➔ **PRESSÕES DO AMBIENTE INTERNO**
- ➔ **RESPOSTAS EXIGIDAS DO NOVO MODELO**
- ➔ **RELAÇÕES DE EMPREGO**
- ➔ **CARACTERÍSTICAS DO NODO MODELO
DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Pressões do
Ambiente Externo**



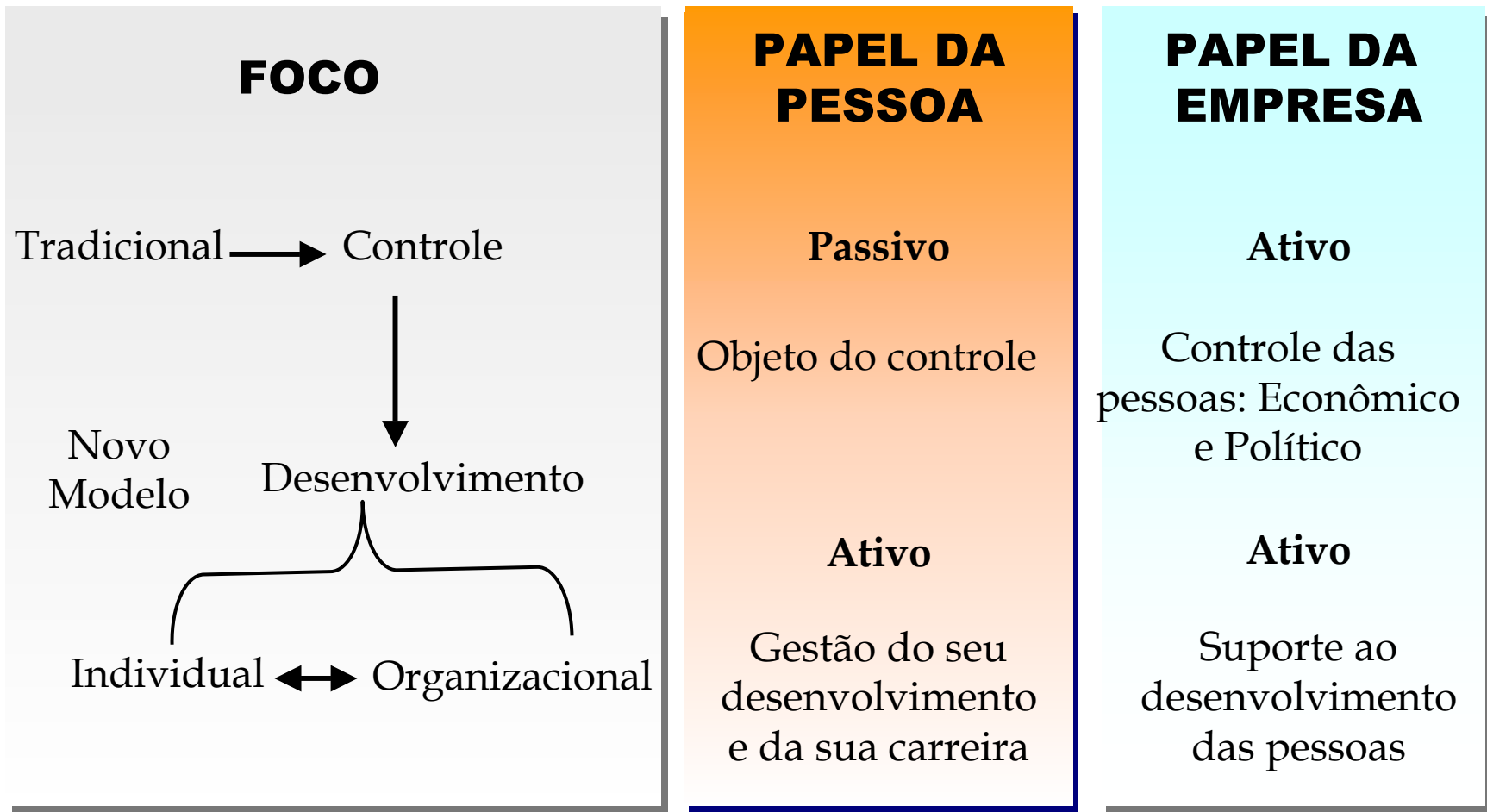
**NOVO
MODELO DE
GESTÃO DE
PESSOAS**

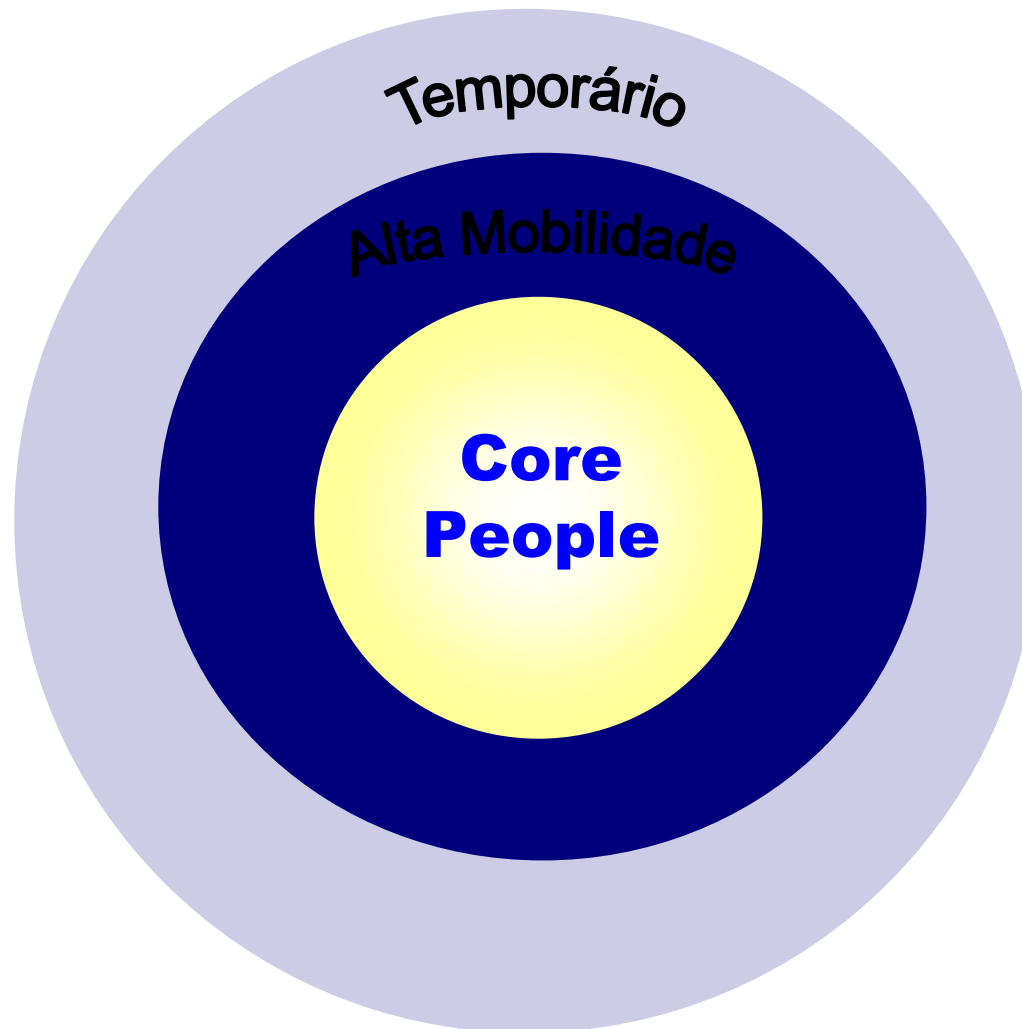
**Pressões do
Ambiente Interno**

-
- Globalização
 - Turbulência do Ambiente
 - Produtos e Serviços de Alto Valor Agregado
 - Novas Arquiteturas Organizacionais e de Negócios
- Flexibilidade
 - Velocidade de Resposta
 - Cadeia de Valor:
do possuir → para gerenciar
 - Revisão da Entrega
De: Produtos e Serviços → Para: Performance e conveniência
 - Maior necessidade de comprometimento das pessoas

- Maior autonomia e liberdade – ambientes mais democráticos têm mais chances de comprometer as pessoas.
- Maior competitividade profissional – contínuo das pessoas exigindo um compromisso da empresa com o desenvolvimento
- Maior longevidade profissional – demandando suporte para migração de carreiras e um desenvolvimento profissional sustentado.
- Volatilidade do conhecimento e da informação – a atualização contínua suportada pela empresa é vital para o desenvolvimento profissional

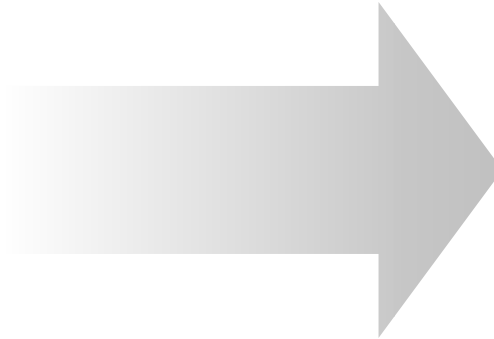
- Novos Padrões de Liderança
 - Liderar pessoas sem relação hierárquica
 - Liderar à distância equipe com grande mobilidade
 - Liderar em ambiente de incerteza e ambigüidade
 - Liderar diversidade cultural
 - Conciliar ciclos profissionais / pessoais e ciclos dos negócios
- Troca de sabedoria entre diferentes gerações/diferentes nacionalidades e diferentes estilos de vida
- Escolher e desenvolver talentos sem desmerecer os demais
- Comprometer todas as pessoas que mantém uma relação de trabalho com a empresa.







Estoque de
C onhecimentos
H abilitades
A titudes



**Aplicação do Estoque de
Repertórios Individuais e
Organizacionais**

COMPETÊNCIAS HUMANAS



Subsidiam

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



Retroalimentação

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAI



Orientam



**Necessidades
da Organização**

**Competências
Individuais e
Coletivas**

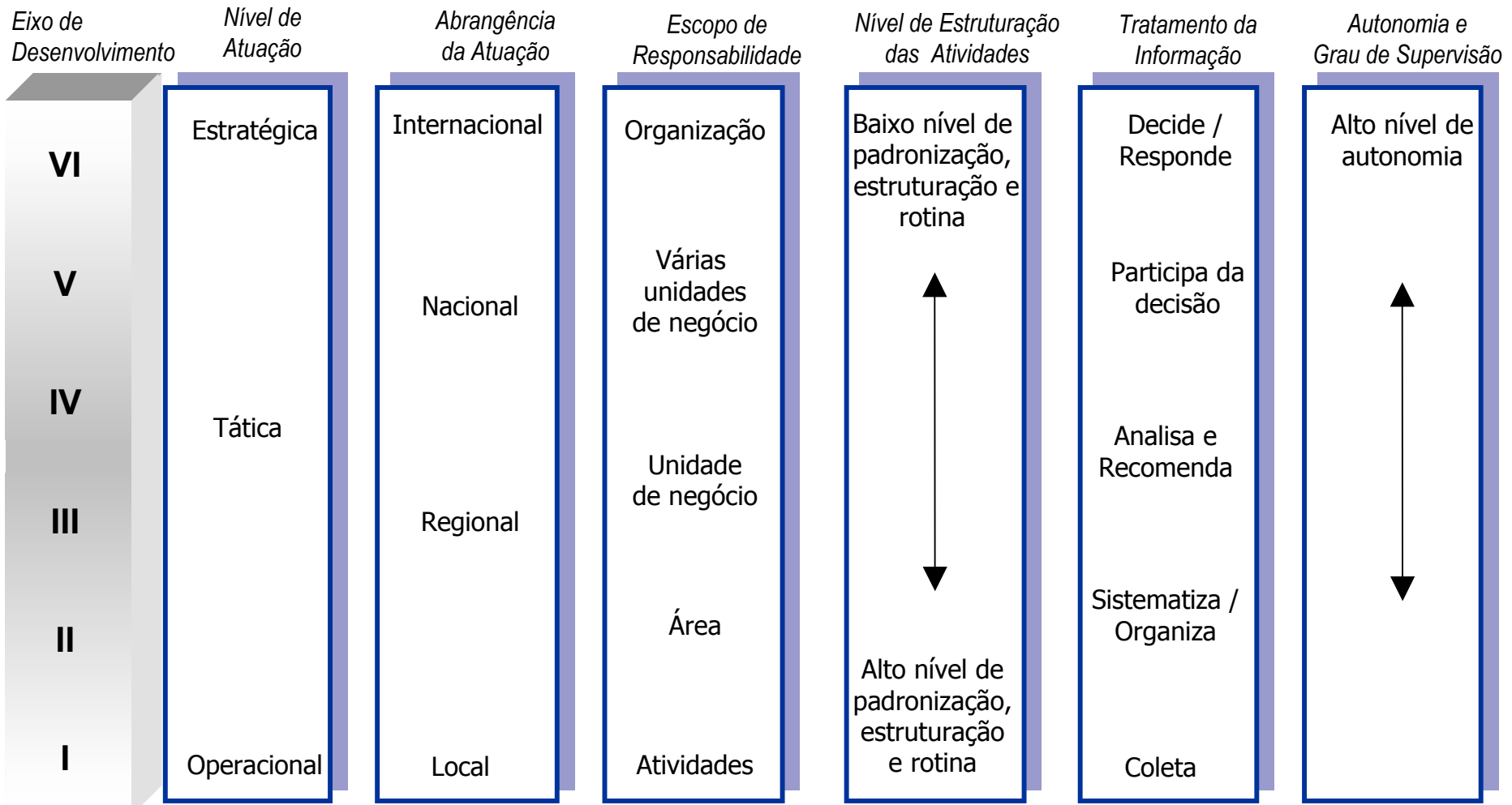


**Mudanças no
Espaço
Ocupacional**

GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO

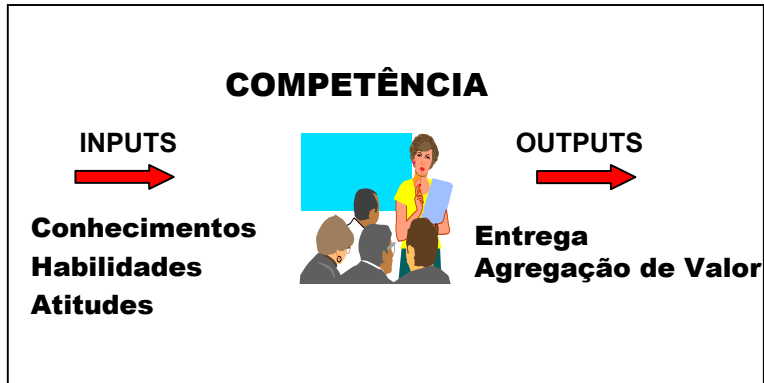


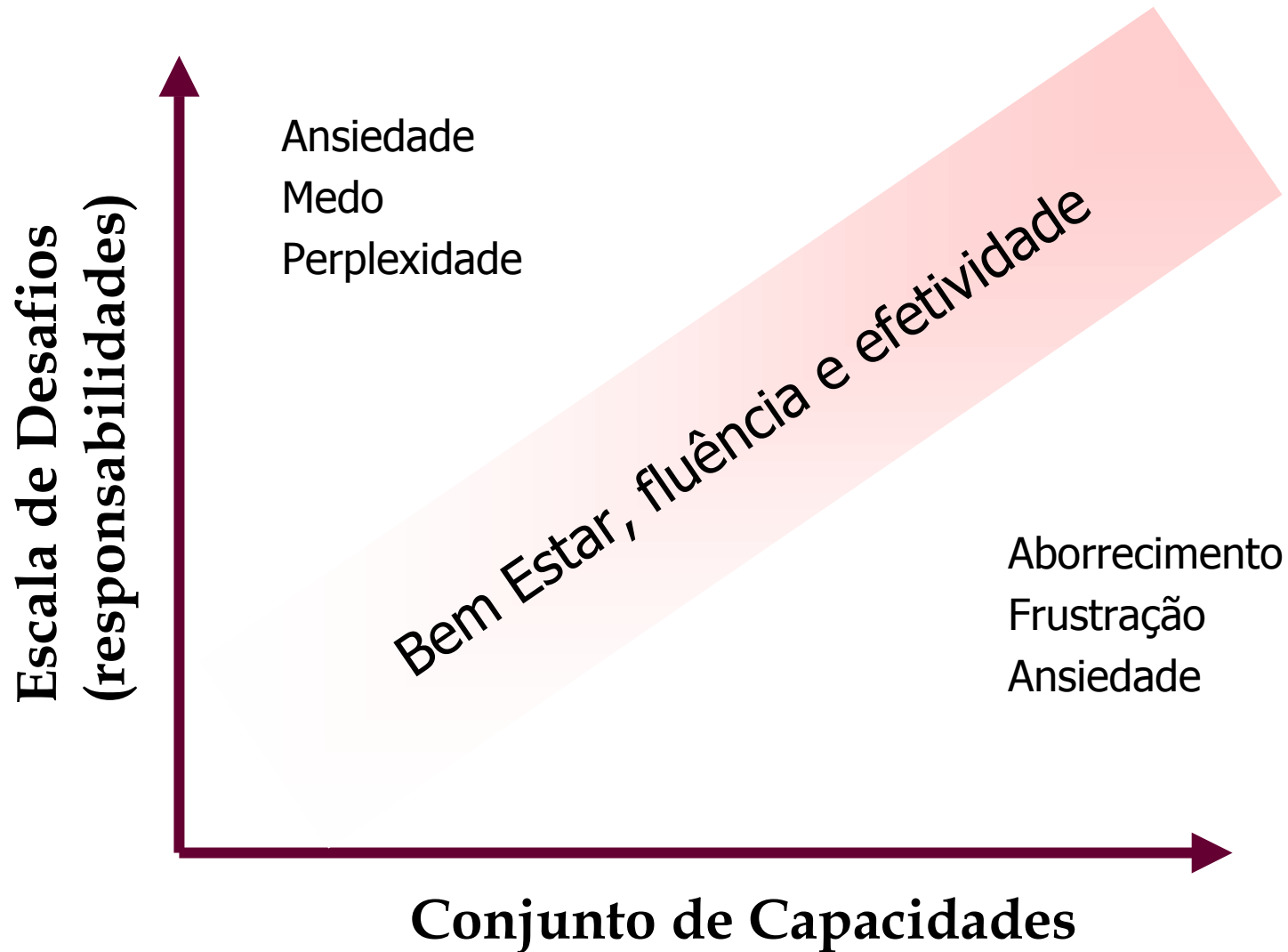
Variáveis Diferenciadoras





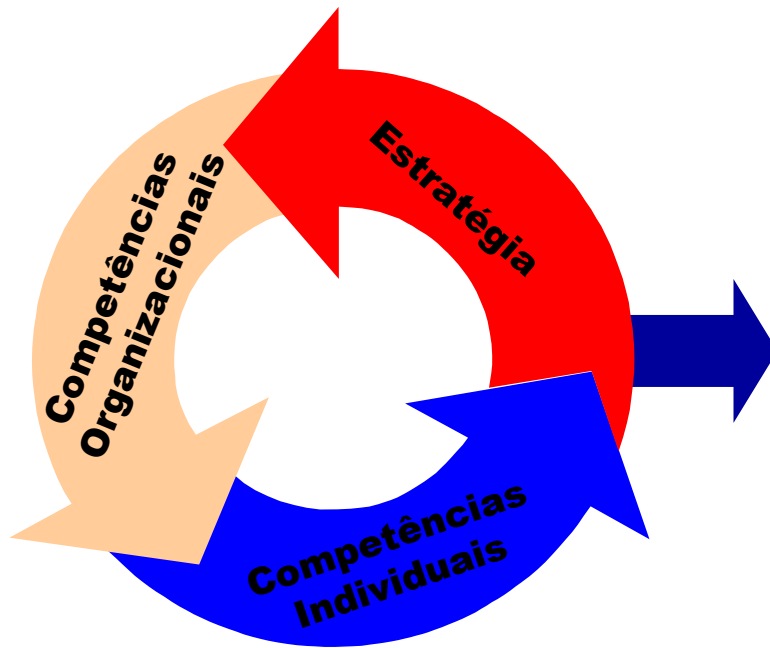
Conceitos Básicos do Novo Modelo



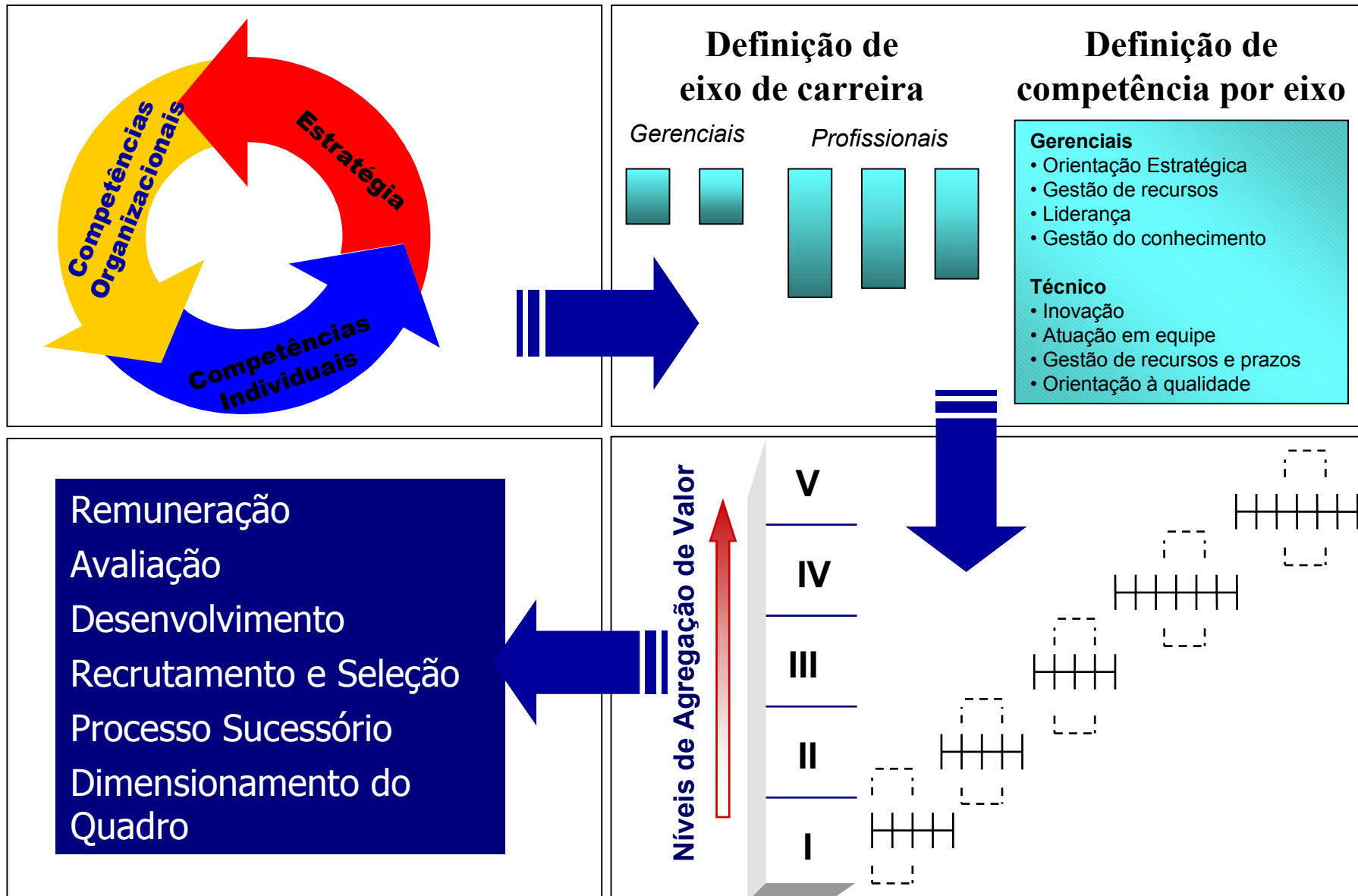




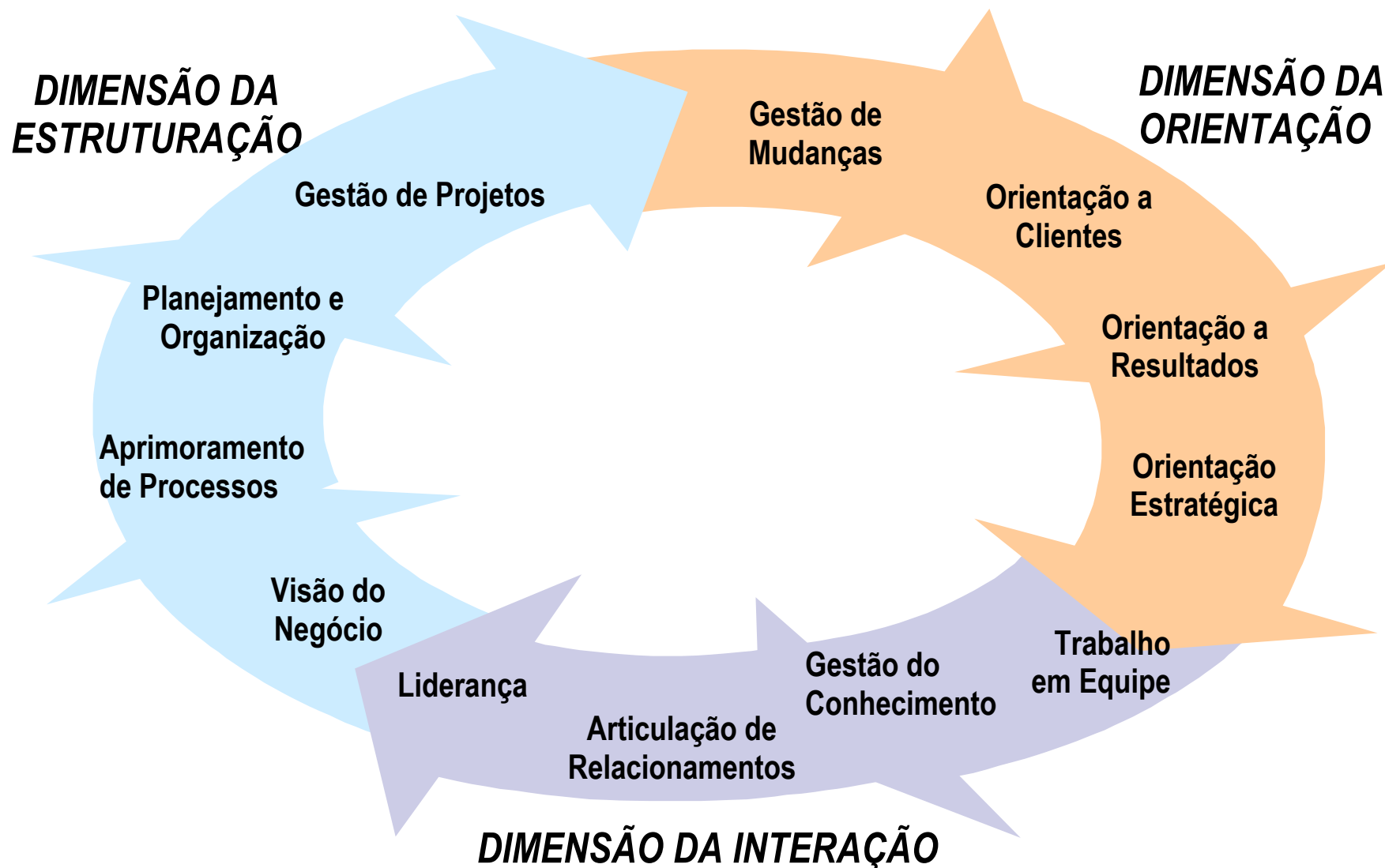
Estabelecimento das Competências



Modelo de Gestão de Pessoas com Base em Competências e Agregação de Valor



Ex.: Rol de Competências Humanas



Definição das Competências por Eixo

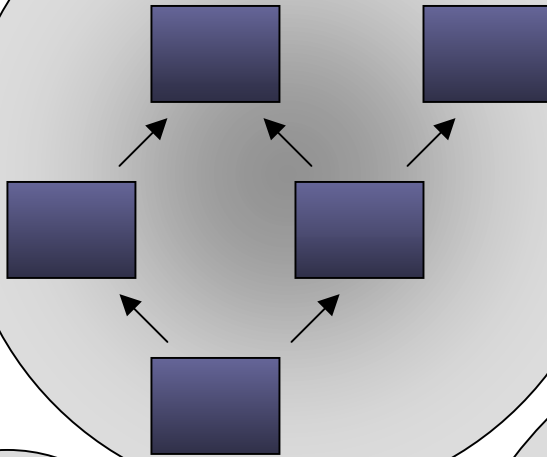
Quais são as entregas exigidas das pessoas em cada eixo de carreira em função da estratégia e das competências organizacionais.

Exemplos:

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)	<ul style="list-style-type: none">▪ Custo▪ Qualidade▪ Processo produtivo▪ Distribuição▪ Monitoramento mercado▪ Comercialização▪ Parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Orientação a custos e qualidades▪ Gestão de recursos e prazos▪ Trabalho em equipe▪ Planejamento▪ Interação com sistemas▪ Multifuncionalidade▪ Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none">▪ Inovação de produtos e processos▪ Qualidade▪ Monitoramento tecnológico▪ Imagem▪ Parcerias tecnológicas estratégicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidade de inovação▪ Comunicação eficaz▪ Articulação interna e externa▪ Absorção e transferência de conhecimentos▪ Liderança e trabalho em equipe▪ Resolução de problemas▪ Utilização de dados e informações técnicas▪ Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Definição dos Eixos de Carreira

Em Rede



Lineares



Paralelas

Paralelismo Simples

Gerencial

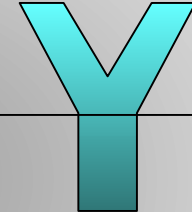
Profissional



Paralelismo em Y

Técnico

Gerencial



Base

Paralelismo Múltiplo

Gerenciais

Profissionais



COMUNS A TODOS OS EIXOS

- Comunicação Eficaz
- Atuação em Equipe
- Facilidade de Adaptação
- Capacitação

EIXOS PROFISSIONAIS

- Orientação à Qualidade
- Interação com Sistemas
- Multifuncionalidade

GER

ADM

OPER

TÉC

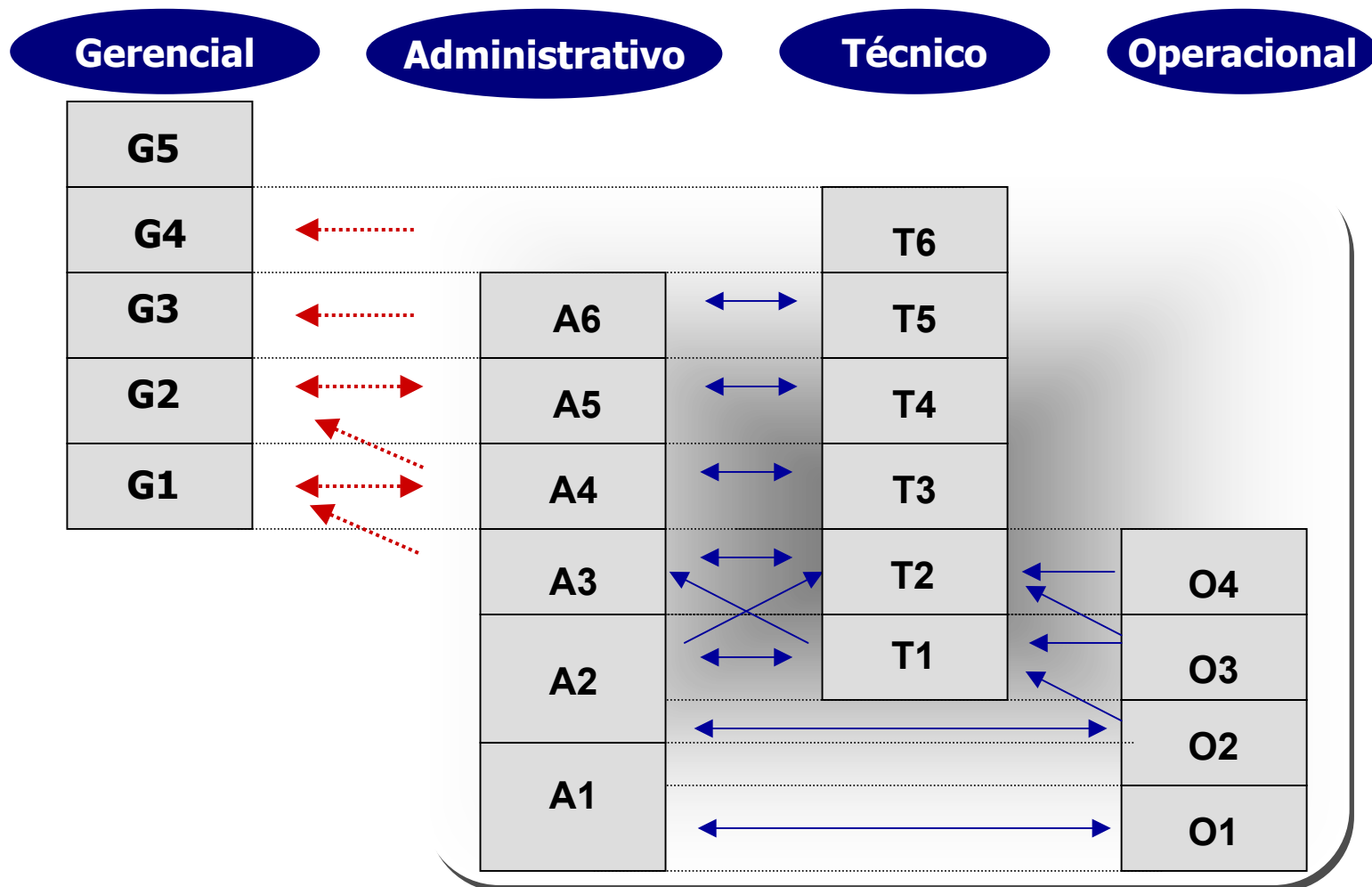
ESPECÍFICAS

- Orientação ao Negócio e à estratégia
- Planejamento
- Gestão de Recursos

- Gestão de Recursos e Prazos

- Gestão de Recursos e Prazos

Movimentação entre Eixos de Carreira



- Os critérios sugeridos também se aplicam para movimentações entre os eixos administrativo e operacional.
- As setas pontilhadas valem para todos os eixos profissionais em relação ao Gerencial.
- É possível também a movimentação do último nível operacional para o primeiro nível gerencial.

Relação entre Eixos de Carreira e a Faixa Salarial

Faixa Salarial	Gerencial	Administrativo	Técnico	Operacional
IX	G5			
VIII	G4		T6	
VII	G3	A6	T5	
VI	G2	A5	T4	
V	G1	A4	T3	
IV		A3	T2	O4
III		A2	T1	O3
II				O2
I		A1		O1

Exemplo de Eixo Gerencial

Competências Nível	Comunicação Eficaz	Atuação em Equipe	Capacidade de Inovação	Capacidade e Desenvolvimento	Orientação ao Negócio e à Estratégia Organizacional	Gestão de Recursos
G5						
G4						
G3						
G2						
G1						

Exemplo de Níveis de Complexidade de uma Competência

Orientação ao Negócio e à Estratégia Organizacional

Age orientado à consecução dos objetivos maiores da organização, a partir do conhecimento profundo de suas demandas e das particularidades do negócio.

ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Aspectos-Chave: Atuação Estratégica/Participa do estabelecimento de metas organizacionais

G5

- A. Participa da definição das diretrizes e estratégias de Longo Prazo para a organização como um todo, trabalhando na análise de cenários incertos.
- B. Avalia tendências do ambiente e responde pela identificação de oportunidades para o negócio.
- C. Conhece o negócio e o posicionamento estratégico da ALBRAS, utilizando-os como parâmetros orientadores da tomada de decisão.
- D. Estabelece resultados esperados e avalia o grau de sucesso de sua área e da organização.
- E. Define metas da área para sua equipe, lastreadas na estratégia organizacional e nas possibilidades de negócio.

Aspecto-Chave: Atuação Tática e Estratégica/Participa estabelecimento metas da Área

G4

- F. Contribui no estabelecimento dos objetivos e metas da Área em que atua, juntamente com o nível hierárquico superior.

Aspectos-Chave: Atuação Tática/Coesão do grupo/Estabelece metas da Divisão

G3

- G. Estabelece metas e objetivos da Divisão sob sua responsabilidade que contribuam para o atingimento dos resultados estratégicos da empresa.

Aspectos-Chave: Atuação Operacional e Tática/Participa do estabelecimento de metas

G2

- H. Participa do estabelecimento de metas e objetivos para a Divisão em que atua
- I. Desdobra e transmite para a equipe que coordena os valores, metas e objetivos definidos corporativamente, assegurando que estejam explicitadas as expectativas da organização frente a seus colaboradores.

Aspectos-Chave: Atuação Operacional/Orienta-se por metas definidas

G1

- J. Orienta equipes que gerencia na busca dos objetivos e metas organizacionais, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir os resultados estabelecidos
- K. Estabelece planos de ação para sua equipe, lastreados em metas pré-definidas

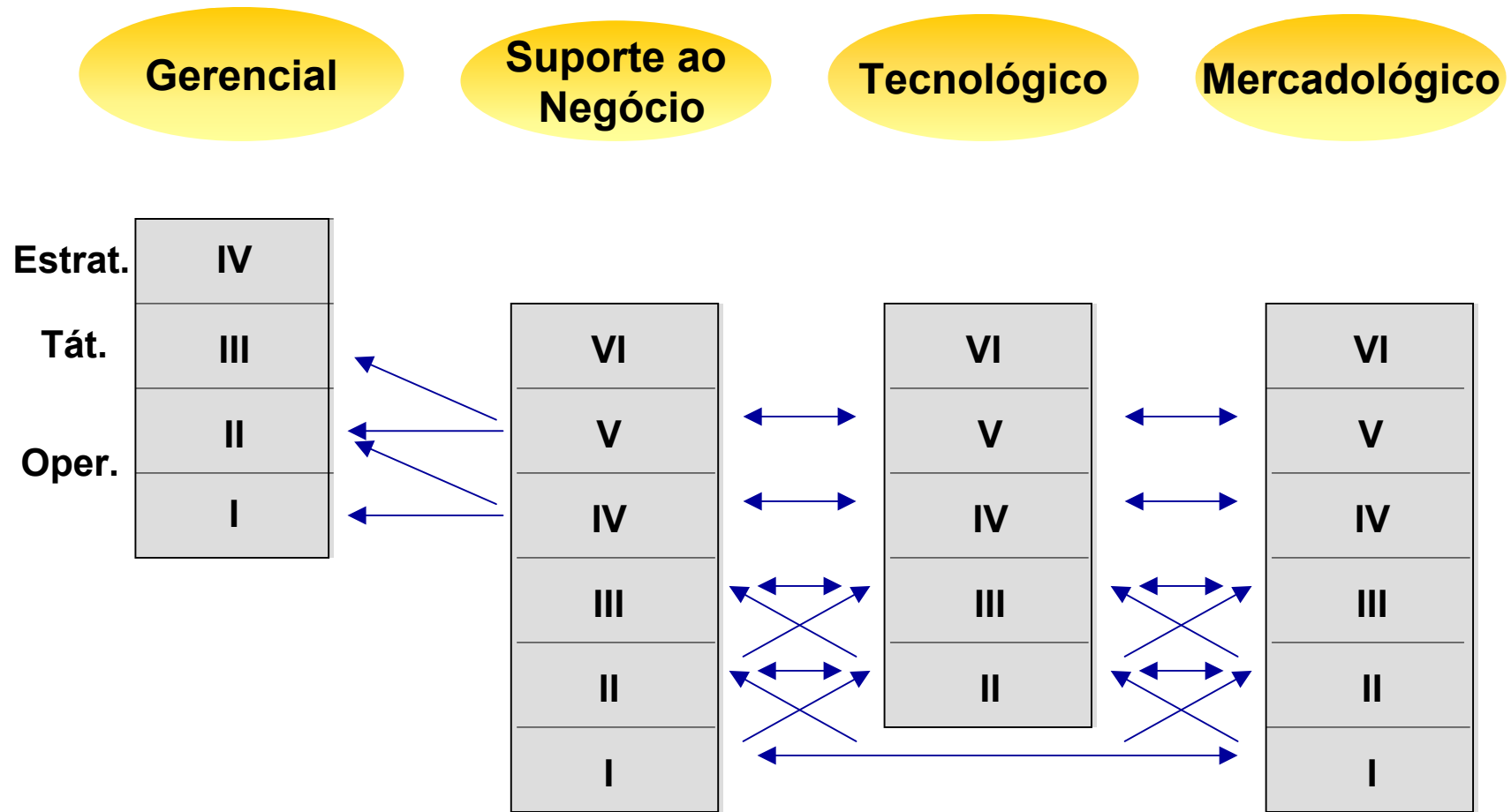
COMPETÊNCIAS DEFINIDAS POR 'EIXO'

Exemplo



MOVIMENTAÇÃO ENTRE EIXOS

Exemplo



Obs: Os critérios sugeridos também se aplicam para movimentações entre os eixos Suporte ao Negócio e Mercadológico

PROCESSO DE AVALIAÇÃO



ESCALA DE AVALIAÇÃO

NA => 0 Não Atende o fator avaliado

D => 1 Aponta que o profissional encontra-se em estágio de
Desenvolvimento no fator avaliado

A => 2 Significa o pleno Atendimento do fator avaliado

S => 3 Registra a Superação do fator avaliado

Ao assinalar o Não Atendimento (N/A) de alguma atribuição ou requisito está implícito que, na opinião do avaliador, o profissional está enquadrado no fator avaliado em níveis anteriores de complexidade. Da mesma forma, ao apontar a Superação (S), o avaliador está considerando o profissional como 'entregando' resultados em níveis mais elevados de complexidade.

EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Eixo de Engenharia e Tecnologia / Nível 4

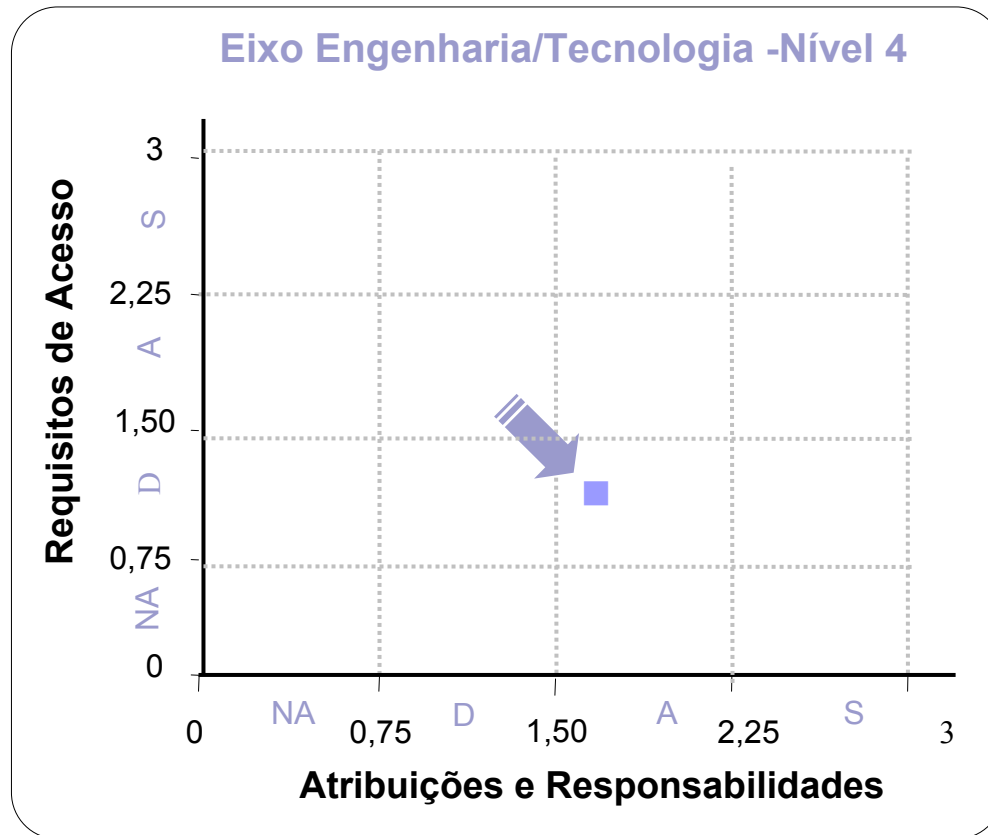
Compet.	Atribuições e Responsabilidades	NA	D	A	S
Visão do Negócio	Executa atividades de apoio à operação que exigem a aplicação de conhecimento técnico, sob supervisão.	0	1✓	2	3
Domínio Tarefa/ Processo	Domina a execução de atividades que requerem a aplicação de conhecimento técnico específico, com autonomia.	0	1✓	2	3
Foco no Cliente	Troca informações e experiências, junto às equipes das atividades com as quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as possíveis tendências do mercado e da empresa.	0	1	2	3✓
Orientação Resultados	É orientado por resultados na execução de atividades que requerem o uso de conhecimentos técnicos específicos.	0✓	1	2	3
Inovação	Identifica a melhor solução para problemas designados à sua equipes de trabalhos.	0	1	2✓	3
	Desenvolve alternativas técnicas visando a manutenção e o aprimoramento de padrões, garantindo que as operações de sua área se desenvolvam em conformidade com o estabelecido.	0	1	2✓	3
Gestão Integr. Proc., Rec. E Prazos	Acompanha/ responde pela utilização de recursos e cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade.	0	1	2✓	3
Gestão do Conhecimento	Disponibiliza informações relevantes das atividades que desempenha a outras áreas da organização.	0	1	2	3✓
Capacidade de Análise	Analisa situações de trabalho que requerem conhecimento técnico e sugere o melhor encaminhamento, dentre as alternativas possíveis.	0	1✓	2	3
<div> Média = (0+3+6+6)/9 atribuições = 1,66 </div>		0	3	6	6

EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Eixo de Engenharia e Tecnologia - Nível 4

Requisitos de Acesso		NA	D	A	S
Formação	Técnico na área.	0	1	2✓	3
Experiência	3 anos	0	1✓	2	3
Conhecimen- tos	Inglês intermediário.	0	1✓	2	3
	Word Básico.	0	1	2✓	3
	Excel Básico.	0✓	1	2	3
Formação	Graduação em Engenharia.	0	1	2	3
Experiência	Estágio	0	1	2	3
Conhecimen- tos	Inglês Básico.	0	1	2	3
	Word Básico.	0	1	2	3
	Excel Básico.	0	1	2	3
Média = (0+2+4+0)/5 requisitos = 1,2		0	2	4	0

EXEMPLO DE SAÍDA GRÁFICA DA AVALIAÇÃO



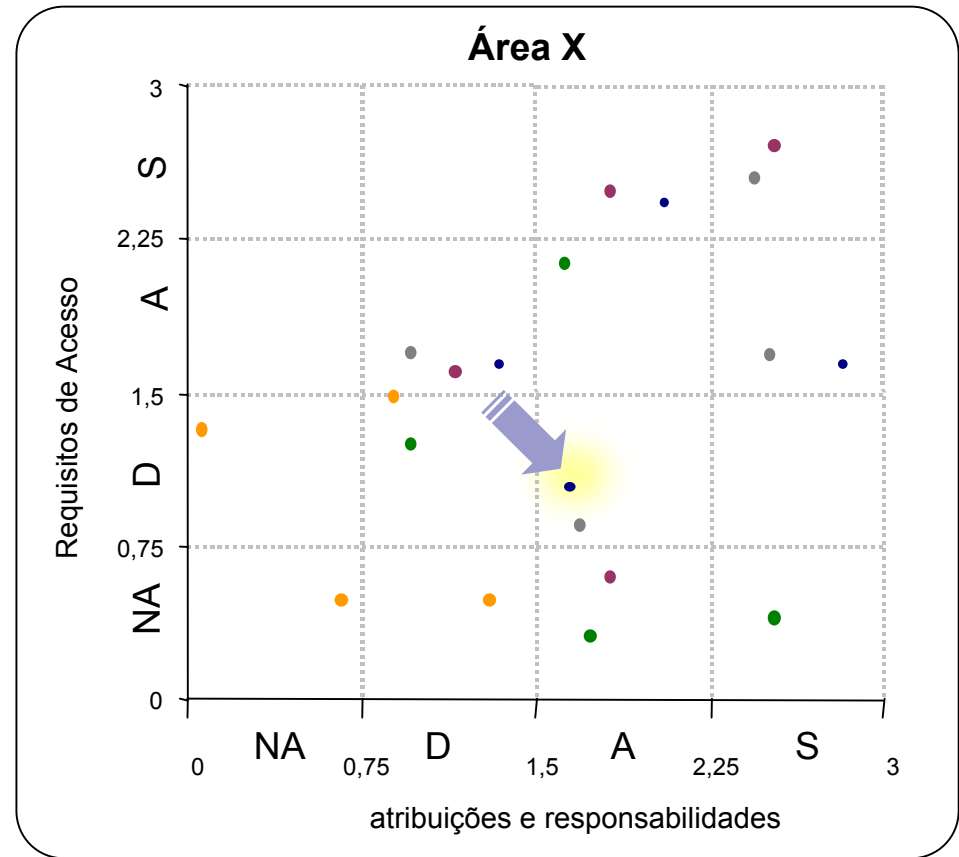
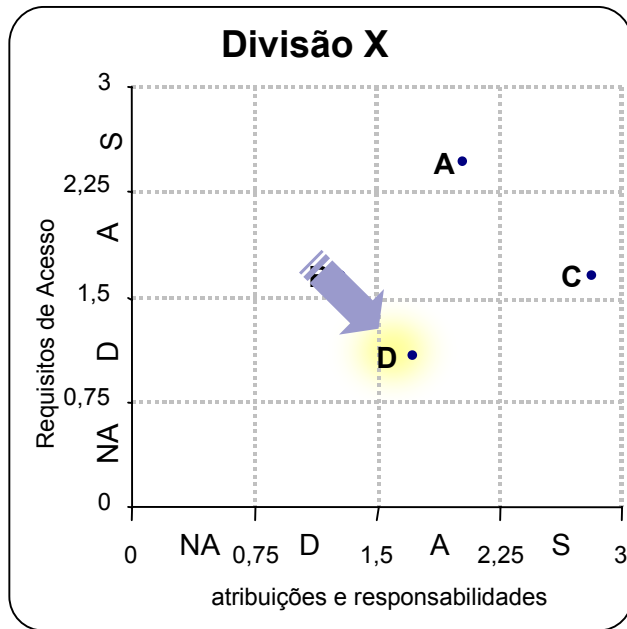
NA - Não atende

D - Em Desenvolvimento

A - Atende

S - Supera

EXEMPLO DE SAÍDA GRÁFICA DA AVALIAÇÃO



NA - Não Atende

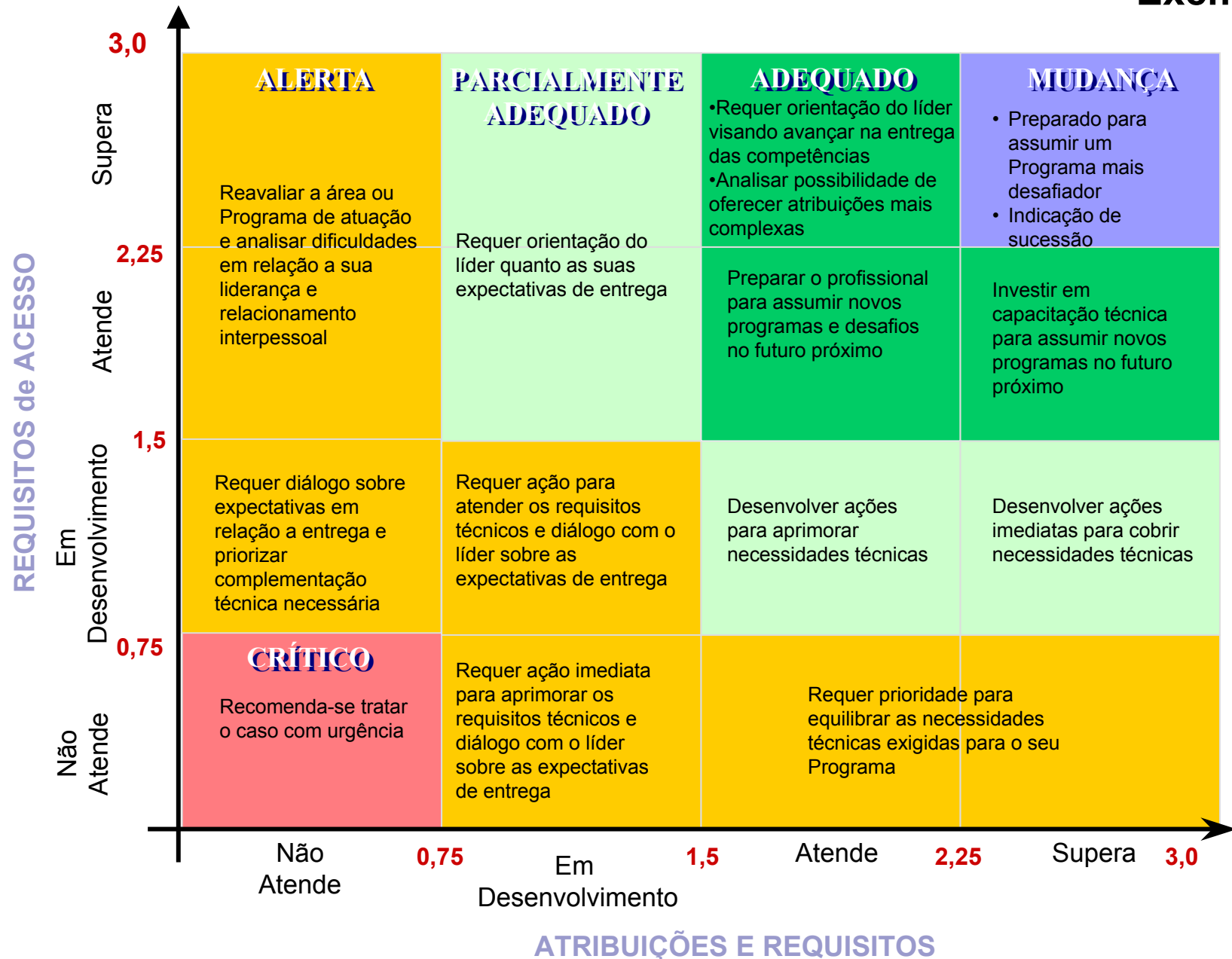
D - Em Desenvolvimento

A - Atende

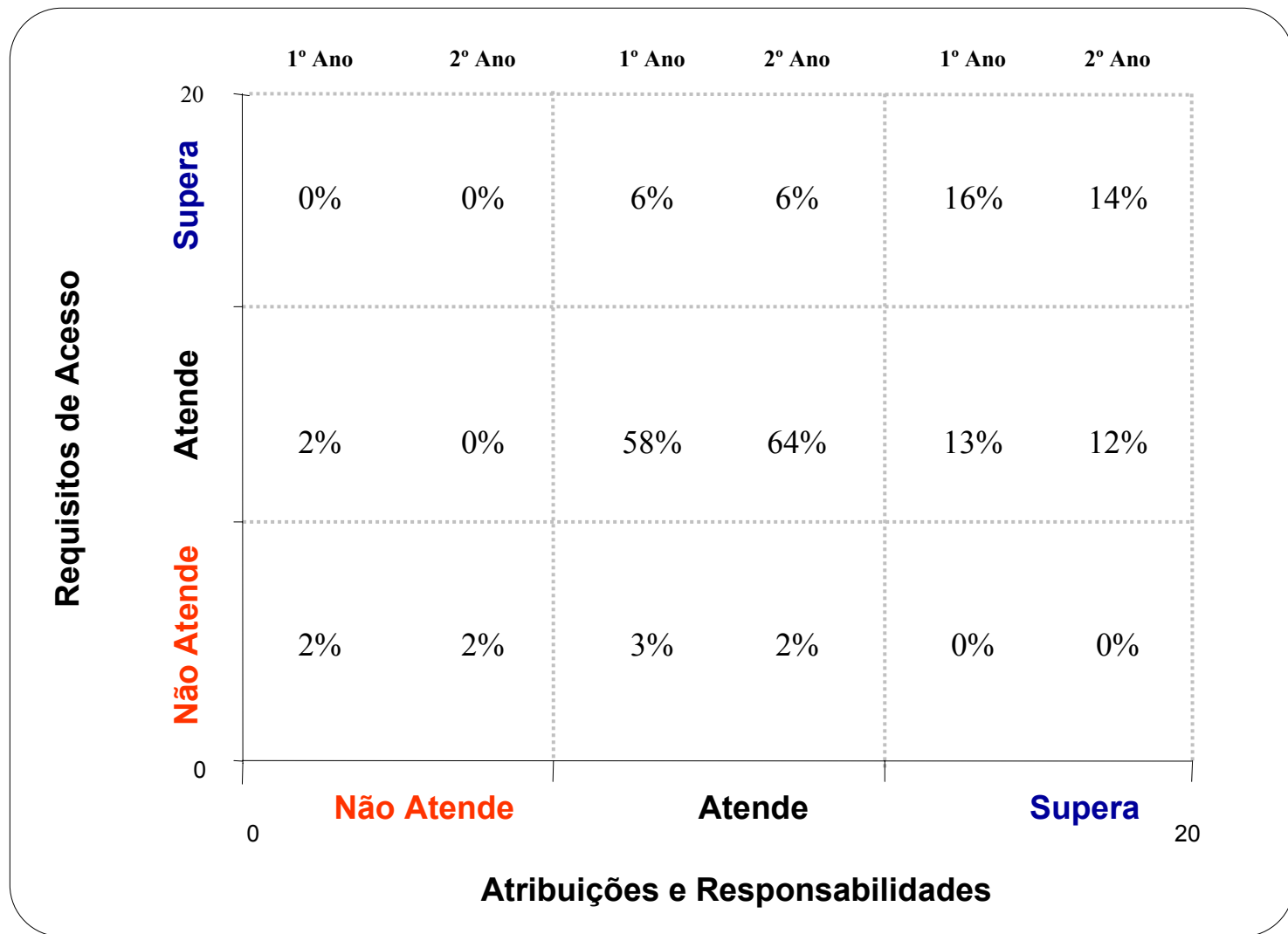
S - Supera

MATRIZ DE ANÁLISE/AValiação

Exemplo



Exemplo de Avaliação



Aferição de Potencial /Perfil

Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo profissional

Método: Entrevistas, Diversos Instrumentos de Perfil

Psicológico (assessment center)

Saídas: Recrutamento e Seleção/
Promoções

Análise Comportamental

Fornecer *feedbacks* de determinados comportamentos observáveis.

Método: 360 °

Saída: Desenvolvimento através do feed-back

Realização de Metas e Resultados

Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização.

Método: aferição de indicadores

Saída: Remuneração Variável



Desenvolvimento Profissional

Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e movimentações de carreira.

Método: Auto-avaliação e avaliação do superior (consenso)

Saídas: Gestão do Desenvolvimento/ Remuneração Fixa

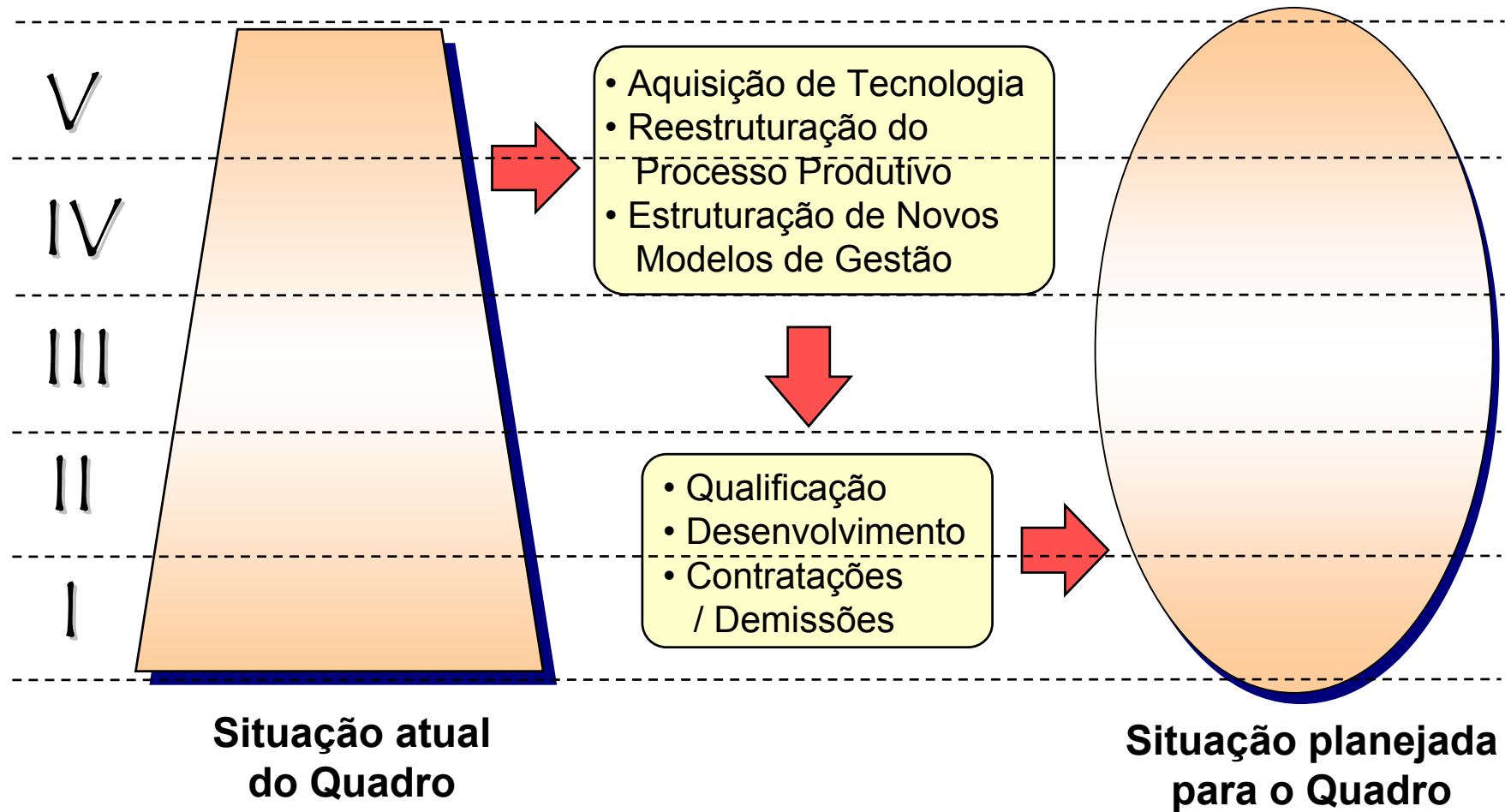
ANÁLISE INDIVIDUAL

Competências/ Requisitos para a próxima posição	Atende	Não Atende
1.	X	
2.		X
3.		X
4.	X	
5.	X	

Nível de prontidão: 60%

NÍVEIS	Quadro atual	Quadro ótimo	Quadro ótimo futuro	Gap atual	Gap futuro
V					
IV					
III					
II					
I					

Gerenciamento do Dimensionamento de Quadro



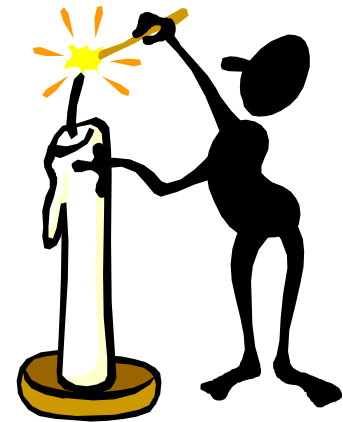
Liderança e Atuação em equipe

- ✚ Dinâmica para observar como o indivíduo atua em equipe:
 - ➔ Habilidade e respeito no trato com pessoas
 - ➔ Habilidade em envolver/ mobilizar outros participantes do grupo em torno de um objetivo comum
 - ➔ Busca de consenso no grupo, focando nos resultados desejados
 - ➔ Não sujeito à explosões emocionais ou a gerar conflito
 - ➔ Capacidade de mobilizar o grupo a partir de argumentos lógicos
 - ➔ Grau de participação nas decisões do grupo
- ✚ Verificar se, em suas realizações, o profissional tem atuado mais de forma individual ou em grupo.



Empreendedorismo / Auto Gerenciamento

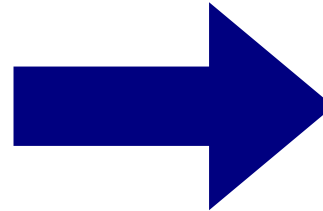
- Numa dinâmica, observar aspectos como pró-atividade, iniciativa, auto-motivação, energia e o fato de assumir responsabilidades perante o grupo. Observar também, como reage à *feedback*.
- Perguntar sobre melhorias, empreendimentos realizados pelo profissional em situações de trabalho ou pessoais.



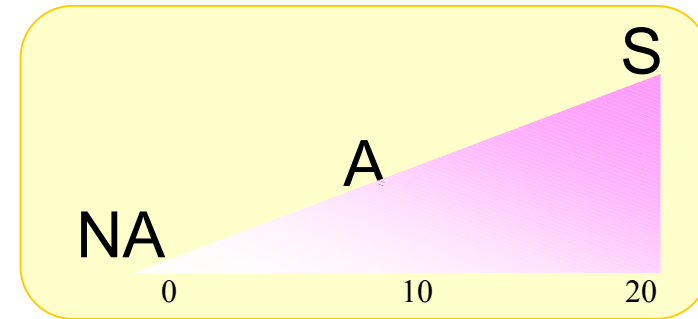
Ações de Desenvolvimento

SISTEMA

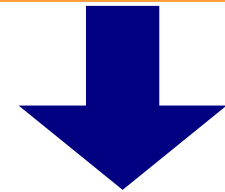
- Atribuições e Responsabilidades
- Requisitos de Acesso



ESCALA DE AVALIAÇÃO



NA - Não atende A - Atende S - Supera



PLANO DE AÇÃO

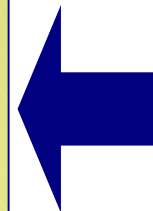
Foco nas Competências



- Ações de Desenvolvimento
- Compromissos de Desenvolvimento
- Foco nos Requisitos



Compromissos de Educação e Capacitação



PORTFÓLIO DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Ações não formais

- Grupos de trabalho
- Trabalho com a comunidade
- Tutoria (coaching)
- Estágios
- Visitas
- Rotação
- Auto-instrução

Ações formais

- Educação continuada
- Treinamento
- Educação básica

Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades



Trabalhos com a comunidade:

Atuar como consultor na solução de algum problema comunitário.

Tornar-se voluntário em alguma organização.



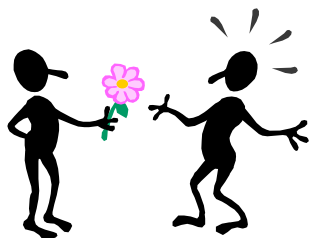
Enriquecimento do cargo:

Elaborar e realizar *workshops* e palestras sobre o seu trabalho - gerar situações onde o profissional seja questionado quanto a realização de seu trabalho.

Ensinar alguém como fazer algo em que ele é especialista.

Mudanças no escopo do cargo. Incluindo desafios, objetivos e metas de concretização de mudanças.

Orientar/participar de equipe de trabalho temporária - multidisciplinar e heterogênea.



Programa de Educação Continuada:

Propiciar formação mais genérica, num maior horizonte de tempo que em um programa de treinamento. Exemplos: especializações, MBA's, pós-graduações *strictu sensu*.

Estágios e visitas:

Propiciando *Benchmarking*.
Estudar necessidades dos clientes.
Estudar forma de negócios paralelos/alternativas.



Participação em grupos de trabalho:

Com o objetivo de desenvolver alguma mudança/ inovação no trabalho.

Rotação:

Entre posições, áreas e/ou unidades - rotação para áreas dinâmicas.

Designar-se ao trabalho com um superior particularmente bom em conduzir mudanças/ inovar.

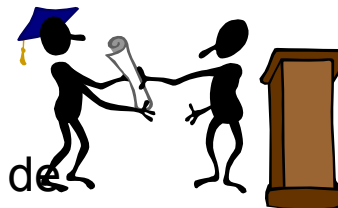
Interação com outros chefes e superiores



Tutoria (coaching):

Ser orientado por alguém mais experiente no desenvolvimento profissional.

Auto-instrução: Fazer um planejamento próprio de estudo com o objetivo de alavancar sua capacidade de planejar/conduzir mudanças.

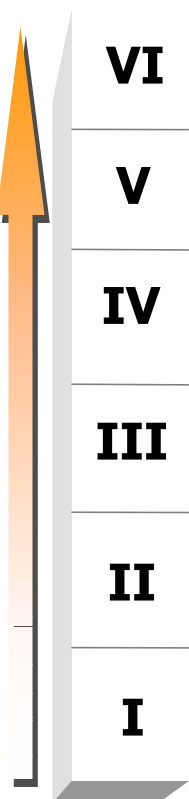


EXEMPLO DE CRITÉRIOS DE MOVIMENTAÇÃO SALARIAL

Evolução vertical (Promoção) Critérios:

- Existência de vaga.
- Atender requisitos de acesso.
- Assumir maiores níveis de complexidade
- Estar, preferencialmente, acima do ponto médio da faixa do nível atual
- Desempenho adequado

Níveis de Agregação de Valor



Evolução horizontal (Mérito) Critérios:

Condições eletivas

- Disponibilidade de verba/orçamento
- Tempo mínimo de 1 ano após última movimentação na estrutura salarial (Desejável)

Condição seletiva

- Desempenho = Desenvolvimento + Comportamento + Esforço

