

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**CYNTHIA HELOISA MOKVA MOROSKO
SALISSA DE CARVALHO PAES DE OLIVEIRA**

**ESTUDO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS OCORRIDAS NOS PLANOS DE
CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA ABC**

Trabalho apresentado ao curso de Especialização em Administração de Pessoas do Departamento de Administração Geral e Aplicada, Centro de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profº Dr. Acyr Seleme

CURITIBA

2008

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ii
LISTA DE TABELAS.....	iii
1. INTRODUÇÃO.....	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	4
2.2. REMUNERAÇÃO.....	7
2.3. ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIO.....	8
2.4. AVALIAÇÃO DE CARGOS	9
2.5. POLÍTICA SALARIAL.....	10
2.6. COMPETÊNCIAS	11
3. METODOLOGIA	14
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA.....	14
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	15
3.3. COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	15
3.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	16
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE	17
4.1. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	17
4.1.1 Caracterização da Empresa.....	17
4.2. Descrição das Mudanças	25
4.2.2. Descrição das Principais alterações do plano de 2002 para o plano de 2006	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
6. CONCLUSÃO	35
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
8. ANEXOS.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Presidência

Figura 2 – Organograma da Diretoria

Figura 3 – Organograma da Diretoria de Operações

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro comparativo 1997 – 2002: Descritivo.

Tabela 2 – Quadro comparativo 1997 – 2002: Metodologia e Carreira.

Tabela 3 – Quadro comparativo 1997 – 2002: Tabela Salarial.

Tabela 4 – Quadro comparativo 1997 – 2002: Progressão.

Tabela 5 – Quadro comparativo 2002 – 2006: Alterações entre o modelo de competências de 2002 e 2006.

1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos das empresas está em constante evolução, pois a cada dia surgem novas tendências, metodologias e formas de administração desta área que é tão visada por todos. O RH, como é mais conhecido, é o elo entre empresa, empregadores e empregados e, devido a isso sua administração e estratégias devem ser implantadas de forma alinhada com os objetivos da empresa e com as necessidades dos funcionários.

No mundo globalizado em que as empresas estão inseridas, a disputa por bons profissionais é uma realidade. As empresas devem sempre buscar formas de atrair e reter talentos, pois são os bons profissionais que farão diferença diante da concorrência cada vez mais acirrada.

A remuneração e a carreira são os principais pontos em uma relação de emprego, sendo necessário que toda empresa tenha um plano de Cargos e Salários claro e que atenda aos interesses de ambas as partes, empregador e empregado.

Há uma tendência que visa alinhar os interesses do funcionário e os interesses da empresa objetivando maximizar os resultados no sentido mais amplo. Consiste em observar cada indivíduo como único, percebendo seus pontos fortes, seus pontos que necessitam ser melhorados e seus potenciais não aproveitados. Para isto, as empresas têm utilizado o Sistema de Avaliação conhecido como Gestão por Competências. Neste modelo de gerir pessoas, o foco sai do controle e da maximização dos resultados produtivos e passa para o desenvolvimento do indivíduo, pois acredita-se que, com funcionários mais participativos, a empresa aumenta suas chances de sucesso.

Este trabalho visa apresentar três tipos de planos de Cargos e Salários utilizados pela empresa ABC. O primeiro é um plano conservador e os dois seguintes, são planos de Gestão por Competências. Aqui serão apresentadas as principais mudanças entre um plano e outro, a forma utilizada pela empresa para fazer as mudanças e sugestões de melhoria para novas mudanças que possam vir a ocorrer.

Dito isto, o problema de pesquisa é: Quais as mudanças ocorridas entre cada plano e suas repercussões?

O objetivo geral deste trabalho é: Estudar as mudanças ocorridas e suas repercussões no plano de Cargos e Salários da empresa ABC, do Paraná.

Os objetivos específicos são:

1. Descrever o plano de Cargos e Salários de 1997.
2. Descrever o sistema de Gestão por Competências de 2002.
3. Descrever o plano de Gestão por Competências de 2006.
4. Comparar as principais mudanças do plano de 1997 para o plano de 2002.
5. Comparar as principais mudanças do plano de 2002 para o plano de 2006.
6. Verificar as principais alterações entre os planos.
7. Sugerir melhorias para futuras implantações.

Este estudo é de grande relevância, pois a cada dia novas empresas mudam suas políticas de remuneração mais tradicionais, para uma gestão de cargos e salários por competências. Por ser esta uma área relevante em qualquer organização, as mudanças são bem vistas e necessárias. No entanto, é preciso cuidado e planejamento para que a alteração de planos ocorra de maneira positiva, atingindo os objetivos a que foram propostos.

Ele irá contribuir para as empresas que desejam ingressar numa gestão por competências, dando-lhes orientação, apresentando as vantagens de cada modelo exposto, bem como, os cuidados necessários para a utilização de cada metodologia.

No Capítulo 2 apresentamos um referencial teórico, com o intuito de embasar esta pesquisa. Este capítulo inicia com a administração de recursos humanos, entrando no subsistema de remuneração, passando por cargos e salários até chegar à gestão por competências.

O Capítulo 3 apresenta toda a metodologia de pesquisa aqui utilizada.

A análise e descrição dos dados coletados e de cada plano apresentado, será vista no Capítulo 4.

Buscando apoiar outras empresas nas tomadas de decisão e planejamento para implantação ou alteração de um plano de cargos e salários, o Capítulo 5 apresentará sugestões gerenciais.

Por fim, no Capítulo 6 teremos a conclusão deste estudo e as referências bibliográficas utilizadas no Capítulo 7.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de identificar a base conceitual, serão abordados nesta pesquisa fundamentos teóricos de cargos, salários e remuneração, e gestão por competências. Através desta fundamentação serão correlacionados e confrontados os sistemas de cargos e salários, bem como as práticas relacionadas ao seu desenvolvimento e aplicação na empresa aqui em estudo.

2.1. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em tempos de constantes e vertiginosas mudanças e incertezas, ameaças, restrição e recessões, tendo como conseqüências os altos índices de desemprego, a administração de recursos humanos (ARH), se faz cada vez mais necessária na busca pela minimização dos problemas das organizações.

De acordo com CHIAVENATO (2002, p. 19), a ARH surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais; advindas com os dilemas da Revolução Industrial do início do século XX. Visando apaziguar conflitos e desentendimentos de cunho organizacional e individual (pessoas), surgiram as Relações Industriais com o objetivo de articulação entre força capital e o trabalho.

Conforme relata KANAANE (1994, p. 14), o fato histórico da Revolução Industrial causou transformações até então sem precedentes: os descobrimentos científicos, tecnologia industrial, expansão dos sistemas produtivos, padronização da população ativa e muita outras. Constituiu assim, um contexto histórico como resultado da evolução produtiva capitalista, onde o crescimento das forças produtivas geraram o desenvolvimento industrial, proporcionando benefícios para a organização e principalmente a racionalização do trabalho.

Para CHIAVENATO (2002, p. 20), a partir de 1950 essa atividade mediadora passou a denominar-se Administração de Pessoal, pois com a criação das leis trabalhistas (CLT), essas pessoas precisavam ser administradas de acordo com as normas legais. Quando surge, anos mais tarde, o conceito de Administração de Recursos humanos (ARH), as pessoas ou força de trabalho são vistas como recursos para o sucesso da organização.

Pelo raciocínio do mesmo autor, hoje na ARH; inserida num mundo competitivo e, principalmente devido à globalização da economia; observa-se que as organizações estão mais voltadas para “não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas” (CHIAVENATO, 2002, p. 20). Portanto, é mais condizente a expressão Administração de Pessoas, para ressaltar que não se trata apenas de recursos, mas sim de “agentes ativos e pró-ativos” portadores de inteligência, criatividade e habilidades mentais para desenvolver um trabalho.

Pelo prisma de KANAANE (1994, p. 25), deve-se analisar o trabalho, por meio de uma concepção contemporânea, onde através da organização sistemática da ARH surgem as possibilidades de inter-relacionamentos entre os sujeitos que integram a organização e o processo produtivo desenvolvido na mesma.

Através de uma visão genérica, seguindo as idéias do mesmo autor, o trabalho em si, abrange fundamentos além dos limites sóciopolíticos, mas também de cunho psicológico, onde se visualiza uma interpretação mais humanizada da composição. Essa composição aborda os “três elementos integrantes da tríade: homem, natureza e sociedade” (p. 25).

Também quando KIM (1996) se refere ao capital humano das organizações, enfoca que as pessoas que estão atuando nas empresas procuram um posicionamento no mercado de trabalho onde também visam sua realização pessoal, além da necessidade de sobrevivência na sociedade. Enfatiza que “*no meio empresarial costuma-se ouvir que os funcionários são o ativo mais importante*”, sendo lógica essa colocação, pois atualmente tornou-se um fator diferencial, aquelas organizações que se preocupam com seu quadro funcional.

Esta visão fica também evidenciada quando CHIAVENATO (2002, p. 128), relata que “*o trabalho representa a intervenção humana ou física realizada sobre os materiais e matérias primas para a sua conversão em produtos acabados ou serviços prestados*”. Ainda, o mesmo autor faz referências (p. 147), “*a ARH é uma área multidisciplinar*” abrangendo conceitos de Psicologia e Sociologia Organizacional, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, Medicina do Trabalho e várias outras. Os temas abordados e tratados pela ARH são tanto de relação interna como também externa (ambiente) da organização.

Não há leis ou princípios universais para a administração dos recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis (CHIAVENATO, 2002, p. 150).

Portanto, para CHIAVENATO (2002, p. 150), o caráter situacional da ARH, faz com que não seja regida por *“técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis sujeitas a um dinâmico desenvolvimento”*. O autor citado ainda aponta que (p. 155), a administração de recursos humanos (ARH) é responsável por profundas mudanças, sejam nos colaboradores ou nas organizações. As formas de tratamento dispensadas aos integrantes da equipe de trabalho, a maneira de como consegui-los no mercado, os métodos e mecanismos para integrar, treinar e desenvolver, bem como os meios para recompensar e controlar essas pessoas, são concernentes com as estratégias políticas adotadas pela empresa.

Pela visão de CHIAVENATO (2002, p. 158), as políticas adotadas são fatores cruciais para o bom desempenho organizacional. Essas “políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais”. Essas estratégias estão subdivididas em cinco aspectos básicos: (a) Políticas de Suprimento de Recursos Humanos (provisão); (b) Políticas de Aplicação de Recursos Humanos; (c) Políticas de Manutenção de Recursos Humanos; (d) Políticas de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos; (e) Políticas de Monitoramento de Recursos Humanos.

- Políticas de Suprimento/Provisão de Recursos Humanos: trata-se de políticas voltadas ao objetivo de “quem” irá trabalhar na organização, envolvendo pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas.
- Políticas de Aplicação de Recursos Humanos: refere-se principalmente ao planejamento e alocações, a descrição e análise dos cargos, avaliação do desempenho e a melhor adequação dos recursos humanos da organização.

- Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: seu objetivo está relacionado em como manter as pessoas trabalhando, desenvolvendo políticas salariais, planos de incentivos e benefícios sociais, higiene e segurança, e relações sindicais.
- Políticas de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: seu principal enfoque é em como preparar e desenvolver as pessoas através de diagnóstico das práticas de capacitação e reciclagem constantes, visando o aperfeiçoamento e treinamento dos recursos humanos a fim de excelência organizacional.
- Políticas de Monitoramento de Recursos Humanos: tem por objetivo controlar e assegurar que as outras unidades da organização trabalhem de acordo com o previsto, envolvendo banco de dados, sistemas de informação, produtividade e outros meios de controle.

Serão enfatizadas neste trabalho, principalmente, as políticas de cargos e salários e de carreira.

2.2. REMUNERAÇÃO

Para CHIAVENATO (1999), a remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes de seu emprego. Segundo ele, a remuneração é a função do RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais.

De acordo com o mesmo autor, a remuneração total de um funcionário é constituída por três componentes principais:

- Remuneração básica;
- Incentivos salariais; e;
- Benefícios.

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de

maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta.

Já para PONTES (2002), o salário não é um fator motivacional quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado; é apenas uma recompensa justa pelo seu trabalho, e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência.

Para que possa existir ambiente motivador em uma organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Recursos Humanos, explica PONTES (2002).

PONTES (2002, p. 27), conclui que: O plano básico, o carro chefe, é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele, dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Após a implantação do programa de cargos e salários é que devem ser implantados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e planejamento de Recursos Humanos.

2.3. ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIO

Segundo CHIAVENATO (1999), a administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de atividades, a administração salarial é um assunto que envolve a organização como um todo e que repercute em todos os seus níveis e setores. Uma estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais relacionadas com os diferentes cargos existentes na organização.

CHIAVENATO (1999, p.228) cita os objetivos da administração de salários:

1. Motivação e comprometimento pessoal
2. Aumento da produtividade
3. Controle de custos

4. Tratamento justo aos funcionários
5. Cumprimento da legislação

2.4. AVALIAÇÃO DE CARGOS

Pelo prisma de CHIAVENATO (1999) a avaliação de cargos visa à obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do valor interno relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo ou qualitativo. A avaliação de cargos pode ser complementada por outros procedimentos, como negociações com sindicatos, pesquisas de mercado de salários etc.

Segundo ele, existem vários métodos de avaliação de cargos e todos são eminentes comparativos: comparam os cargos entre si ou comparam os cargos com alguns critérios (categorias ou fatores de avaliação) tomados como base de referencia. Segundo ele, os métodos de avaliação de cargos são: escalonamento, categorias predeterminadas, comparação por fatores e método de avaliação por pontos.

Já para PONTES (2002) a preocupação central da avaliação de cargos é a manutenção do equilíbrio interno e externo. Aonde o equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. Segundo ele, o equilíbrio interno é muito importante, porque os funcionários normalmente julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com os demais funcionários. O equilíbrio externo é conseguido através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho, explica PONTES (2002). Segundo ele, é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os funcionários julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares de outras organizações. Além disso, explica PONTES (2002), quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em conservar seus talentos profissionais.

Para PONTES (2002) os métodos tradicionais de avaliação de cargos são: escalonamento, graus predeterminados, pontos e comparação de fatores, e podem ser distribuídos em dois grupos, métodos não quantitativos e métodos quantitativos.

2.5. POLÍTICA SALARIAL

Para CHIAVENATO (1999), a política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários. Para ele o objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja eqüitativo tanto para a organização como para os funcionários.

CHIAVENATO (1999, p.243) explica que uma política salarial deve atender simultaneamente a sete critérios:

1. Adequada: a compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.
2. Eqüitativa: cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
3. Balanceada: salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote total de recompensas que seja razoável.
4. Eficácia quanto a custos: os salários não podem ser excessivos, mas em função do que a organização pode pagar.
5. Segura: os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentir-se seguros e ajudá-los a satisfazer a suas necessidades básicas.
6. Incentivadora: o salário deve motivar eficazmente o trabalho produtivo.
7. Aceitável para os empregados: as pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização.

Já pela visão de PONTES (2002), a implantação de nova estrutura salarial em uma organização implica processo de revisão salarial dos colaboradores. Podendo ocorrer três situações: salários dentro, abaixo ou acima das faixas.

O primeiro ponto a ser determinado pela política salarial é o salário de admissão, explica PONTES (2002), e para que a administração de salários se efetive, é necessário estabelecer os critérios dos instrumentos da promoção horizontal e vertical e de reclassificação, para que se possa avaliar o progresso do funcionário.

PONTES (2002, p. 289) descreve como ocorre as promoções: A promoção horizontal ou aumento por mérito de passagem do colaborador para um nível

superior de salário dentro do mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Em geral a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro. Costumeiramente as empresas destinam uma verba em seus orçamentos para atender aos aumentos decorrentes da promoção horizontal.

A promoção vertical ou aumento por promoção é a passagem do colaborador de um cargo para outro, classificando em um grau superior. Em geral a promoção vertical obedece ao prazo mínimo de seis meses de permanência do funcionário no cargo inicial.

A reclassificação ou aumento por reclassificação ocorre quando a um cargo forem atribuídas tarefas mais complexas, que, através da reavaliação, proporcionem elevação de grau.

2.6. COMPETÊNCIAS

O conceito de competência que está em uso na administração hoje, já era usado por Taylor, no final do século XIX. Os princípios para um bom desempenho, propostos por Taylor, buscavam conhecer o trabalho, selecionar e treinar o empregado adequado e acompanhar seu desempenho, buscando sempre a máxima produtividade e eficiência. A pretensão de Taylor era que todos os empregados tivessem suas competências adequadas as necessidades da empresa.

O termo competência não é novo e vem assumindo características culturais de cada época, podendo ser historicamente resumido:

- Idade média: Capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos;
- Renascimento: Capacidade de realizar determinados trabalhos;
- Revolução industrial: Habilidade necessária para o exercício de atividades específicas;
- Década de 50: Característica subjacente de um indivíduo que resulta em desempenho efetivamente superior em um dado cargo;
- Década de 80: Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tem mostrado causar ou predizer desempenho excelente;

- Década de 90: Conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistema físico, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização;
- Ano 2000: /um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico organização e valor social ao indivíduo (Fleury 2000).

Ainda que o conceito de competência existisse desde a Idade Média, foi nas três últimas décadas do milênio passado que ele apareceu como uma das ferramentas capazes de solucionar os problemas que as organizações vinham enfrentando. Tal conceito não ficou restrito aos indivíduos, tendo a sua dimensão elevada a equipe de trabalho e a dimensão da organização colmo um todo.

Com a abertura da economia brasileira no final da década de 90 e a conseqüente exposição das empresas ao mercado mundial, os novos conceitos e modelos da administração começaram a ser assimilados, provocando as primeiras discussões sobre competências.

Segundo ZAFIRIAN (1996), o conceito de competência relaciona-se a aspectos sociais e comportamentais, definindo competência como a capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas.

A competência é tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara, afirma ZAFIRIAN (1999): Ao mencionar que competência é o “tomar iniciativa”, o autor explica que o processo em que o indivíduo, mobilizando conhecimentos preexistentes, opta pela resposta mais adequada para enfrentar com êxito determinado evento. Quanto a “assumir responsabilidade”, o autor esclarece que, no campo profissional, o indivíduo “responde pelas iniciativas que toma e por seus efeitos”.

DUTRA (1998) emprega o termo competência como a “capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa”. DUTRA (2001) conceituou competência como a capacidade de o indivíduo agregar valor, atendendo as necessidades da empresa.

DUTRA (2001) ao tratar de gestão de pessoas com base em competências, afirma que a gestão de pessoas seja orientada tanto para o desenvolvimento das

pessoas quanto da organização, pois se esta se desenvolver, fará o mesmo com os empregados, e estes ao se desenvolverem, também desenvolverão a organização.

Em função dos novos e complexos desafios surgidos para enfrentar as mudanças competitivas, os administradores são conduzidos a adotarem as seguintes iniciativas propostas por PRAHALAD (1995):

- Incorporar novos pacotes de tecnologia aos negócios tradicionais da empresa;
- Modificar a composição das equipes. A globalização exige que os membros da equipe, provenientes de diferentes culturas aprendam como um grupo único;
- Transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócio, e múltiplas áreas geográficas.

Para DUTRA (2001), tais competências poderiam ser resumidas e diagnosticadas em duas competências interdisciplinares, quais sejam:

"- as competências empresariais, que são as competências críticas já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua",

"- as competências humanas são competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais realizado anteriormente.

3. METOLOGIA

Neste capítulo trataremos sobre a metodologia de pesquisa adotada para o atendimento do objetivo geral do trabalho que nos propusemos a desenvolver, ou seja, *“estudar as mudanças ocorridas e suas repercussões no plano de Cargos e Salários da empresa ABC, do Paraná”*.

Apresentamos as perguntas de pesquisa a que nos propusemos responder, a caracterização do estudo quanto ao tipo, dimensões e nível de análise, os instrumentos de coleta de dados, as variáveis de estudo, como estas se relacionam, suas definições constitutivas e operacionais, outros termos de relevância e como foi realizada a análise de dados. Por fim, apresentaremos as limitações às quais o estudo poderá estar sujeito.

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

A questão de pesquisa que este estudo pretende responder é: *“Quais as mudanças ocorridas e suas repercussões no plano de Cargos e Salários da empresa do ABC, do Paraná?”*

A partir dos objetivos específicos apresentados, no entanto, pretendemos responder a outras questões, enunciadas a seguir:

Qual o modelo do plano de Cargos e Salários de 1997?

Qual o modelo do plano de Gestão por Competências de 2002?

Qual o modelo do plano de Gestão por Competências de 2006?

Quais as principais mudanças do plano de 1997 para o de 2002?

Quais as principais mudanças do plano de 2002 para o de 2006?

Quais as principais alterações entre os planos?

Quais melhorias podem ocorrer em futuras mudanças e implantação de planos?

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No aspecto dimensões, seguindo a taxonomia descrita por Neuman (1997), esta pesquisa se enquadra, quanto ao propósito de sua execução, como descritiva. Quanto à dimensão tempo, o tratamento adotado foi o de um estudo de caso com uma perspectiva longitudinal, de forma a cobrir o horizonte de tempo considerado (10 anos); quanto às técnicas de coleta de dados, trabalhamos qualitativamente, com dados secundários.

Com respeito ao nível de análise, nossa unidade foi representada pela empresa ABC.

3.3. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo, adotamos pesquisa documental para obter os dados secundários e entrevistas e observação direta para os dados primários.

Procurando conhecer melhor o plano e suas alterações, foram analisados dados secundários disponíveis em revistas e informativos da empresa paranaense, em mídia impressa e eletrônica, além de acesso ao sítio eletrônico da empresa pesquisada e busca de informações históricas.

Dados primários foram coletados através de entrevista semi-estruturada junto a colaboradores indicados pela empresa como pessoas que passaram pelas mudanças e foram diretamente impactados por elas. A observação direta foi executada através de visita às instalações da empresa estudada.

Após a transcrição dos conteúdos das entrevistas foi efetuada a análise dos dados por meio de interpretação das percepções dos entrevistados, que foi organizada de acordo com as definições, categorias, dimensões e elementos de análise. Foram ainda analisadas as informações provenientes de jornais, revistas, sítios eletrônicos e observações diretas.

3.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar do rigor científico aplicado a esta pesquisa, é importante observar que a mesma está sujeita a algumas limitações de ordem teórica e metodológica.

Em relação ao aspecto teórico, aqui foi abordada apenas uma variável sobre o assunto estudado, uma vez, que utilizou-se apenas de uma empresa como modelo, o que compromete generalizações.

Quanto às limitações de coleta de dados, houve restrição a dados na empresa, por serem tratados como confidenciais. Nas entrevistas, houve dificuldades dos entrevistados quanto à influências e pressões ambientais internas e externas e dificuldade de lembrança de dados relevantes à pesquisa. O pequeno número de pessoas envolvidas nas entrevistas também pode conduzir interpretações eventualmente truncadas. Procuramos estabelecer os ajustes necessários e suficientes dos dados coletados.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Este capítulo visa apresentar a descrição da empresa em estudo, bem como de seus planos de Cargos e Salários, dos últimos dez anos, e analisar as principais alterações e encontradas.

4.1. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

Neste tópico serão apresentadas as características da empresa em estudo, assim como, sua forma de gestão e seu mercado.

4.1.1 Caracterização da Empresa

Breve Histórico:

A empresa ABC – foi criada no dia 23 de janeiro de 1963 na região Sul do Brasil. Ela é uma empresa estatal, de economia mista, cujo maior acionista é o governo do Estado em que atua, com 60% das ações. A empresa ABC tem como parceiro estratégico um grupo formado por quatro empresas que, juntas, detém 39,7% das ações.

Quando a empresa ABC foi criada, o estado da região Sul onde atua, tinha um baixo índice de atendimento da população com água tratada e esgoto. Apenas 8,3% da população recebia água tratada e 4,1% tinha rede de esgoto. Das 221 sedes municipais existentes na época, 19 possuíam os serviços de água e esgoto e 37 recebiam somente água tratada.

Tamanho da organização:

A empresa presta serviços de fornecimento de água tratada em 344 sedes municipais e em 270 distritos ou localidades de menor porte. Ao todo, atende 8,3 milhões de pessoas com água tratada, alcançando um índice de cobertura de 98,6% da população urbana em sua área de concessão. A empresa está presente em 621 localidades, beneficiando mais de 8,1 milhões de habitantes.

Em esgotamento sanitário, a empresa atende 146 localidades, totalizando 4,1 milhões de pessoas com acesso à rede coletora de esgotos mantida pela empresa. O atendimento com serviços de esgotamento alcança 48,7% da população urbana na área de concessão. Do volume de esgotos coletados, 94,5% recebe tratamento, um dos melhores índices nacionais do setor. A empresa tem em torno de 4 mil empregados.

Tecnologia:

Em setembro de 1997, a empresa ABC foi a primeira empresa de da América Latina, em seu ramo de atuação, a obter o certificado ISO 9002 para um sistema produtor de água: o Sistema Itaquí – Campo Largo, em função da política de qualidade adotada. A empresa ABC foi também a primeira empresa do ramo, das Américas a receber a certificação pelas normas da ISO 14001 para um sistema completo de água e esgoto, em novembro de 1999. O certificado é considerado um dos mais importantes e de maior reconhecimento em todo o mundo na área do meio ambiente e atesta que o sistema de Foz do Iguaçu é operado de forma ambientalmente responsável, desde a captação da água para tratamento até a destinação final do esgoto.

Ambiente:

Ambiente político legal.

Visão: Ampliar e melhorar os serviços de coleta e tratamento de esgoto. Levar água tratada a todo paranaense. Praticar preços acessíveis, em especial, aos menos favorecidos. Praticar uma política ambiental e socialmente responsável.

Missão: Consolidar a empresa ABC como empresa pública, com atuação social e ambientalmente responsável, comprometida com a universalização do acesso aos serviços que presta.

Política empresarial: Promover a qualidade de vida da população pelo acesso aos serviços públicos.

A unidade de auditoria interna realiza auditoria em todas as unidades da empresa, seguindo procedimentos internos.

A empresa possui Intranet, que disponibiliza lista de ramais, lista de aniversariantes, dicas e novidades do sistema de informática, dimensão estratégica, programas corporativos, gestão da empresa e permite acesso ao *Bis on line* – Boletim Intranet, aonde trás notícias da empresa, política, economia, notícias internacionais, esporte, espaço para anúncios. A intranet também possibilita acesso ao correio eletrônico. Ainda é veiculada internamente a revista Diálogo, meio de divulgação, que traz notícias sobre a empresa, concessões, qualidade, investimentos, benefícios, meio ambiente e social. A Unidade de Comunicação Social - USCS tem a atribuição de buscar em todos os meios de comunicação escrita (recortes de publicações em jornais, revistas e afins) assuntos pertinentes ao negócio da empresa, bem como disponibilizá-los através do Clipping chamado Leitura Clip para todas as Unidades da empresa. Cada gerência é responsável pela divulgação e comunicação de tais fatos entre as pessoas de sua equipe, respeitando a hierarquia.

Especialização do trabalho:

A empresa é hoje referência na América Latina e presta serviços de consultoria e promove intercâmbios e parcerias com outras companhias. A empresa ABC tem uma estreita relação com universidades e instituições científicas e desenvolve trabalhos que projetam seu domínio tecnológico e gerencial no Brasil e no exterior.

Departamentalização:

ORGANOGRAMA DA PRESIDÊNCIA

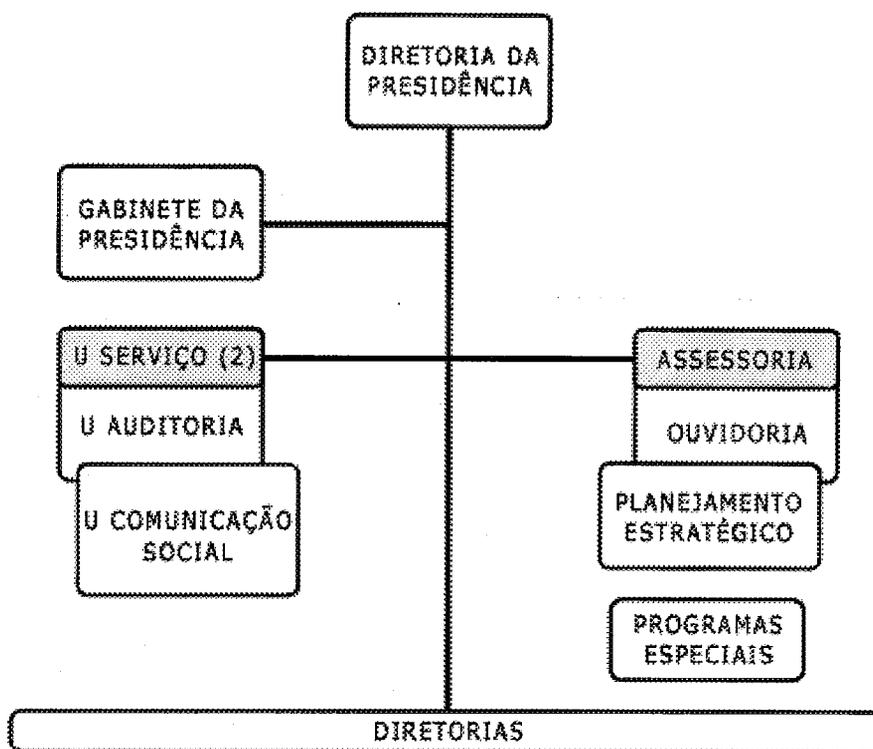


Figura 1 – Organograma da Presidência

Fonte: Autoras

ORGANOGRAMA DA DIRETORIA

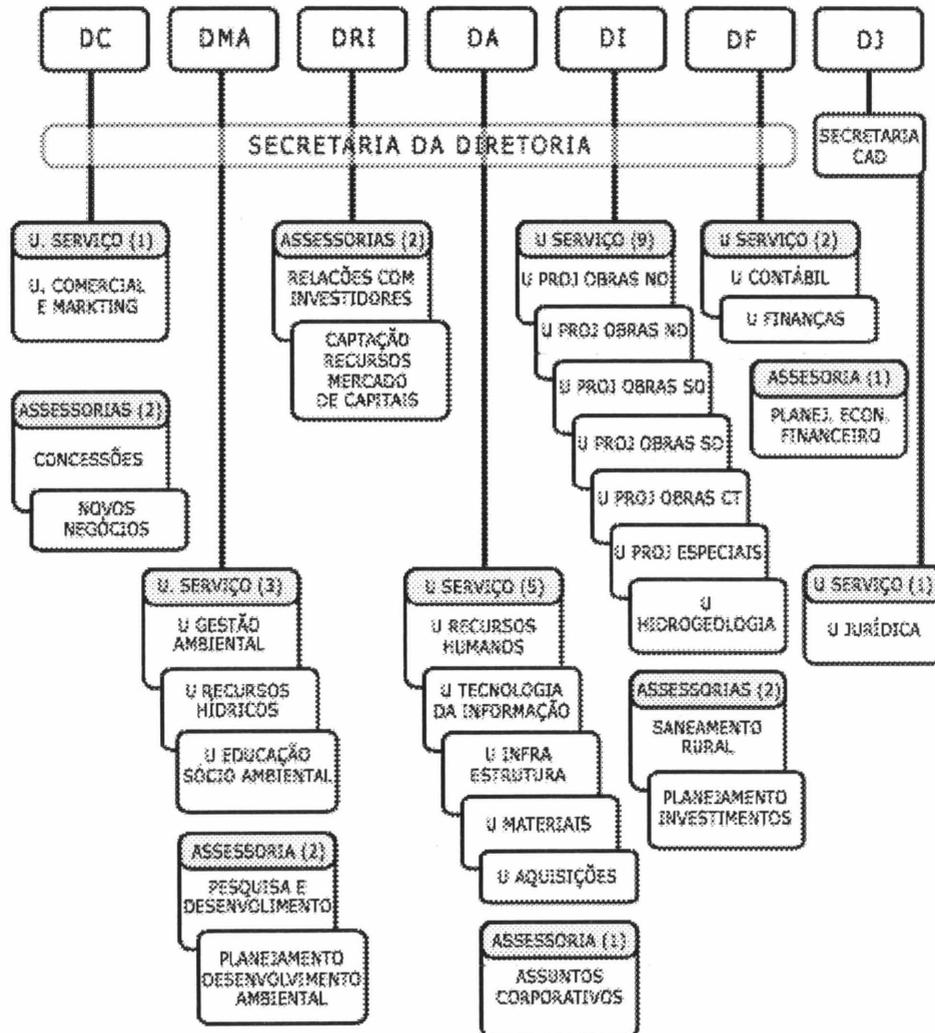


Figura 2 – Organograma da Diretoria

Fonte: Autoras

ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE OPERAÇÕES

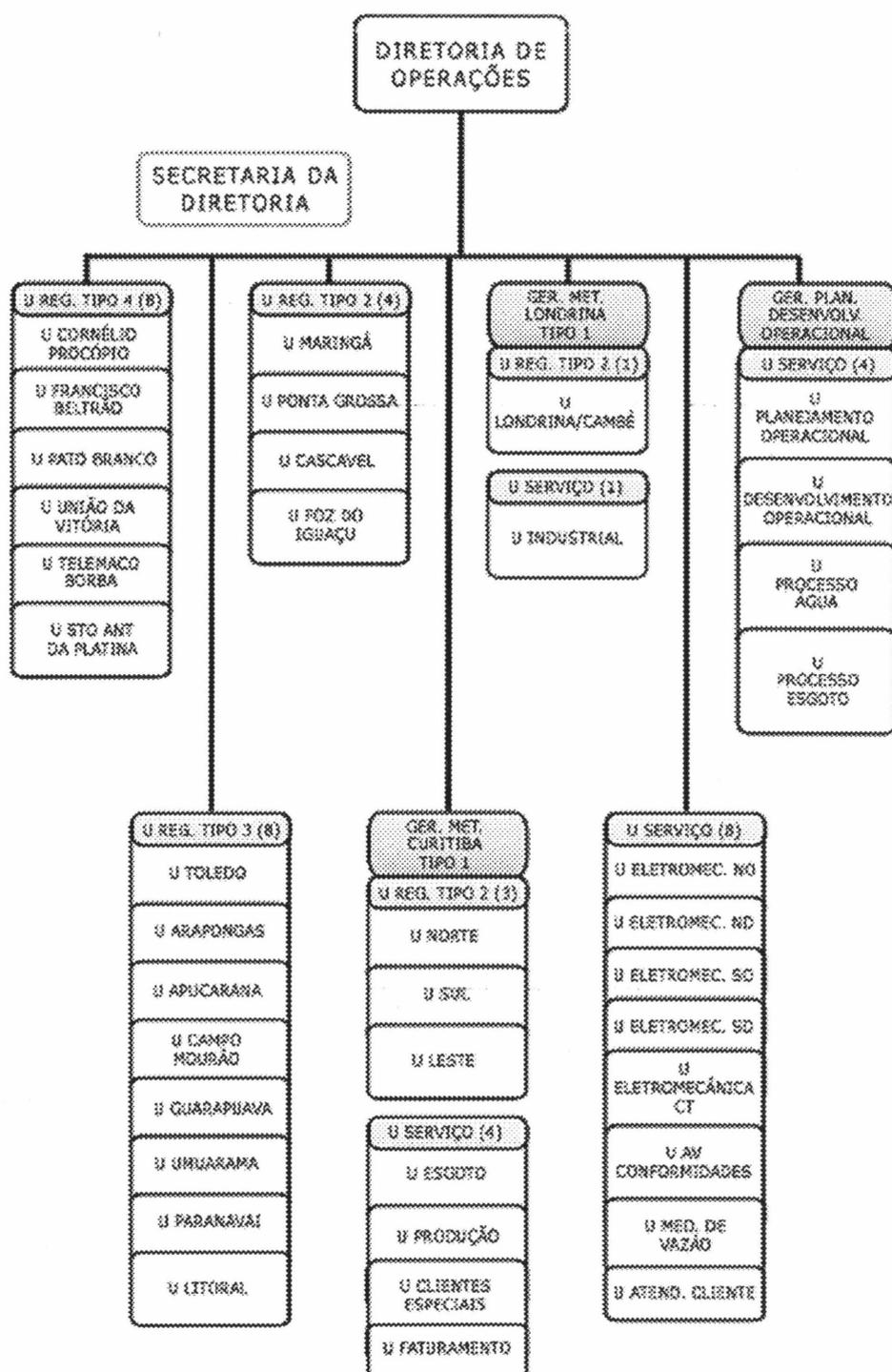


Figura 3 – Organograma da Diretoria de Operações

Fonte: Autoras

Cargos de Comando:

A ocupação dos cargos de comando é instável e sofre influências políticas. Como existem várias diretorias, gerências e coordenações, o presente trabalho se restringirá a demonstrar a Unidade de Recursos Humanos, que tem a seguinte estrutura de liderança:

- 01 gerência
- 04 coordenações
 - Administração de Pessoal
 - Desenvolvimento de Pessoal
 - Cargos Salários - Concurso - Gestão por Competência
 - Segurança Medicina do Trabalho

Estrutura das equipes:

USRH – Unidade Sistema de Recursos Humanos possui 76 empregados, entre eles:

- 16 estagiários;
- 18 empregados de nível médio;
- 42 empregados de nível superior, sendo:
 - 13 administradores
 - 01 analista de recursos humanos
 - 02 analistas de processos organizacionais
 - 07 assistentes sociais
 - 01 bibliotecário
 - 02 contadores
 - 03 economistas
 - 03 engenheiros de segurança do trabalho
 - 01 enfermeiro do trabalho
 - 02 médicos do trabalho

- 03 psicólogos
- 01 operador prod. Informática
- 04 pedagogos

Com carga horária mensal de 220 horas, horário das 08:00 ao 12:00 e das 13:30 às 17:30 h.

Políticas de Recursos Humanos:

“Atrair, desenvolver e manter talentos ofertando qualidade de vida aos empregados para que os torne fator diferencial para a construção do bem estar social.”

Missão: “Ampliar permanentemente o desenvolvimento dos empregados com foco na responsabilidade social, incorporando programas de inserção social e disponibilizando programas de educação continuada a todos os colaboradores;”

Visão: “Ser referencia em gestão de pessoas entre as empresas nacionais públicas.”

A admissão acontece através da aprovação no concurso público, apresentação de todos os documentos exigidos e atendimento aos requisitos necessários, realização de exame médico admissional. Após o período de experiência, o empregado poderá permanecer ou ser desligado da empresa. O empregado será avaliado pela de sua chefia imediata que preencherá um questionário de avaliação. As demissões na empresa só ocorrem com a autorização da diretoria presidencial em conjunto com a diretoria da área proponente.

O programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal procura privilegiar os treinamentos internos a serem realizados por pessoal da própria unidade, ou por instrutores da empresa, evitando ao máximo deslocamentos e despesas diárias. Os treinamentos são previstos e realizados com parceria do Recursos Humanos.

4.2. Descrição das Mudanças

4.2.1 Descrição das Principais alterações do plano de 1997 para o plano de 2002

O plano de Cargos e Salários de 1997 se distingue do plano de 2002 em diversos critérios. No entanto, a principal mudança ocorrida, foi no foco do plano.

Em 1997 a empresa dispunha de um modelo bastante conservador e rígido. Ele foi todo desenhado para atender às necessidades da organização em sua essência. Não havia espaço para reconhecimentos individualizados, o que deixava a gestão bastante engessada, conforme se observa no anexo 1.

Com a chegada de um sistema de gestão de pessoas por competências, no ano de 2002, a organização passou por uma mudança significativa que veio reescrever a forma de gerenciar as pessoas que ali trabalham.

Neste modelo, houve uma mudança de foco. Aqui, todas as ações estão voltadas para o indivíduo, respeitando e reconhecendo as diferenças de cada um. O plano é mais flexível, o que permite melhor gestão dos recursos humanos, garantindo maior produtividade, qualidade e, principalmente, a motivação das equipes de trabalho.

O modelo de 2002 trouxe ainda, maior autonomia ao nível gerencial, que agora pode tomar as decisões sobre as movimentações de seu pessoal, de maneira mais adequada em relação às necessidades da equipe.

Ele apresentou-se mais simples e, ao mesmo tempo, mais específico no desenvolvimento individual de cada pessoa da organização. Isto é bem visível na redução de 72 para 8 cargos e nas avaliações individuais que geram planos de ação para o desenvolvimento do profissional, conforme anexo 2.

Abaixo segue quadro comparativo com as principais alterações do plano de 1997 para o de 2002:

Quadro comparativo 1997 - 2002		
Principais mudanças		
	1997	2002
DESCRITIVO		
Motivo da implantação de um novo plano de Cargos e Salários	O plano anterior estava muito inflexível devido à falta de manutenção.	Alteração para um sistema mais moderno e coerente com as necessidades da organização.
Objetivos	Flexibilizar movimentação e promoção salarial, equalizar desvios funcionais e salariais, reduzir passivos trabalhistas, valorização das pessoas e aumento do grau de confiança entre empregado e empresa.	Ter um conjunto de regras e políticas definidas para a gestão dos profissionais da empresa, integrando práticas de remuneração, seleção, promoção, desenvolvimento e avaliação.
Premissas	Abranger todos os cargos, políticas salariais baseadas no mercado, regularizar possíveis desvios de função, possibilitar promoção por merecimento, fornecer mecanismos de análise funcional e salarial do corpo gerencial, agilizar os processos de recrutamento.	Não estabelecidas.
Competências	Não utiliza sistema de competências.	Utiliza-se dois conceitos de competências. Um define competências como "a contribuição que a organização espera dos profissionais, de acordo com a complexidade de suas atividades". O outro diz que competências "são um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que possibilitam um desempenho superior em uma determinada posição". Este plano prevê o que é necessário o profissional possuir para que possa atuar em seu nível de complexidade.

Tabela 1
Fonte: Autoras

Na tabela 1 podemos ver como principal alteração do plano de 1997 para o plano de 2002, a maneira como a empresa enxerga seus funcionários. Em 2002, o novo plano visa atender às necessidades dos indivíduos, avaliando-os de maneira individualizada, por aquilo que eles fazem para a organização.

Nesta alteração de planos, houve uma grande preocupação com a comunicação e com a transparência da informação, mostrando mais uma vez, a mudança de olhar do empregador para com o empregado.

Quadro comparativo 1997 - 2002		
Principais mudanças		
	1997	2002
METODOLOGIA E CARREIRA		
Grupos Funcionais	3 grupos	4 grupos.
Níveis	5 níveis em cada grupo	9 níveis em cada eixo.
Gestores	Treinados para utilizar as ferramentas disponibilizadas para a manutenção dos cargos, salários e atividades dos membros de suas equipes.	São os responsáveis e avaliadores, para todas as movimentações, exceto no eixo executivo.
Tomada de Decisão	Quando houver a necessidade de quaisquer alterações que visem otimizar ou atualizar a estrutura funcional, o departamento de Recursos Humanos tomará a decisão.	A tomada de decisão é feita pelo gerente, embasada nos critérios pré-definidos.
Carreiras	3 carreiras: administrativa/operacional, técnico nível médio e técnico nível profissional/superior.	1 única carreira, disposta numa seqüência de cargos que vai desde aqueles de menor complexidade, aos cargos de maior grau de sofisticação e complexidade.
Níveis Salariais	Cada carreira terá 7 níveis salariais.	Para cada nível de complexidade estabelecido, há uma faixa salarial.
Total de Cargos	72 cargos	8 cargos

Tabela 2

Fonte: Autoras

No quadro acima, pode-se observar a metodologia adotada no plano de 1997 e de 2002 e a carreira existente em cada caso.

Aqui percebe-se a simplificação da nova metodologia. Em 2002 reduziu-se o número de cargos de 72 para 8 e ampliou-se os níveis salariais em cada cargo, de 5 para 9 níveis por eixo, conforme anexos 1 e 2. Outro ponto importante foi a tomada de decisão que antes, em 1997, era feita pela área de Recursos Humanos e no novo modelo, de 2002, passou a ser feita pelos gerentes. Como a metodologia de gestão por competências avalia o indivíduo, a empresa optou por deixar a avaliação sob a responsabilidade dos gerentes, que estão, no dia-a-dia, mais próximos ao funcionário, podendo avaliá-lo de maneira mais criteriosa e mais próxima à realidade.

Quadro comparativo 1997 - 2002		
Principais mudanças		
	1997	2002
TABELA SALARIAL		
Construção da Tabela Salarial	Os salários iniciais foram definidos com base na média dos menores salários praticados entre os cargos pesquisados (45 empresas paranaenses). Os demais níveis foram definidos com intervalos de 25%. A tabela já contempla o reajuste negociado no Acordo Coletivo.	Baseada em quatro eixos mercadológicos e possui como competências comuns: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, responsabilidade, autonomia, decisão e impacto, orientação para o cliente, gestão do conhecimento, e visão do negócio.
CrITÉRIOS de Enquadramento	Todos serão enquadrados em um dos 72 cargos propostos e no nível salarial a que se encontra. Os empregados que desenvolvem funções gerenciais, serão enquadrados no cargo técnico e no salário nominal do mesmo. Os ocupantes dos cargos que serão extintos, serão enquadrados nos níveis correspondentes aos salários que os mesmos percebem, de acordo com sua atuação.	A referência inicial de enquadramento será o salário percebido e a análise da função atual. Se o profissional estiver na sobreposição entre as faixas, ele deverá ser enquadrado no nível mais baixo, a princípio, mas passará por avaliação do RH e da gerência para verificação do nível correto.
Enquadramentos solicitados pela gerência	O gerente poderá propor enquadramento, desde que respeite os seguintes critérios: Pesquisa de Mercado, Nível de Responsabilidade, Índice de Referência Salarial e Currículo Funcional Profissional.	Todos os enquadramentos são solicitados pela gerência.
Impactos Financeiros	Com todos os enquadramentos, o custo poderá aumentar em R\$ 225.000,00 na folha nominal da empresa, se for considerado o nível de referência o custo pode aumentar em até R\$ 430.000,00. Caso haja necessidade de enquadramento superior ao nível VII, este deverá ser analisado por dois diretores, não sendo possível mensurar os custos.	Não previstos.

Tabela 3
Fonte: Autoras

Uma das grandes preocupações em uma mudança de plano de Cargos e Salários é a tabela salarial e os enquadramentos que serão necessários para que todo o quadro funcional se adeque a nova metodologia adotada.

Na tabela 3 é possível observar as principais alterações da tabela salarial entre os planos de 1997 e 2002. Aqui fica bem clara a diferença entre a metodologia mais tradicional, plano de 1997, e uma metodologia mais atual, no plano de 2002. No novo modelo, o foco é todo na competência e a tabela é construída baseada nas competências de cada cargo. Já no plano de 1997 a tabela foi construída com base numa pesquisa de mercado realizada, aplicando médias aos valores adquiridos.

Em ambos os casos, o enquadramento é feito pelo salário que o ocupante do cargo possui. No modelo de 2002, possíveis alterações têm a possibilidade de passar por uma avaliação gerencial.

No quadro acima observa-se novamente, que os gerentes assumem um papel

mais participativo na gestão da equipe, se comparado ao modelo de 1997.

Quadro comparativo 1997 - 2002		
Principais mudanças		
	1997	2002
PROGRESSÃO		
Promoção por merecimento / Movimentação vertical	<p>É a evolução salarial do empregado no cargo, função e nível em que está atuando. Só pode ocorrer a cada 6 meses. O índice máximo da promoção é limitado em 10%. Utiliza-se como critérios as pesquisas de mercado, o nível de responsabilidade, o índice de referência salarial, o currículo funcional profissional, o perfil comportamental e o desempenho, resultado e atitude do empregado.</p>	<p>É a promoção para o nível de complexidade superior, envolvendo a transição para a faixa salarial correspondente. A condição básica é a existência de uma vaga aberta. Serão considerados aptos todos os candidatos que atendam os requisitos da vaga. Caso não haja candidatos, poderá ser realizado concurso público. Dentre os candidatos, tornam-se inelegíveis todos aqueles que tenham recebido carta de advertência ou de suspensão nos últimos dois anos. O profissional deve ir assumindo atividades mais complexas aos poucos. O profissional deve estar acima do nível da média salarial de sua faixa. A prioridade para preenchimento da vaga será segundo os seguintes critérios: candidatos dentro da mesma unidade detentora da vaga, ou dentro de unidades com o mesmo eixo de desenvolvimento, provenientes da mesma diretoria, provenientes dos demais tipos de unidade da empresa. Aplicando os critérios acima, se ainda houver empate, deverão ser seguidos os seguintes critérios: formação superior à exigida; experiência superior à exigida; maior tempo de formado; maior tempo de casa; e mais idade.</p>
Alteração e ou movimentação	<p>É a alteração de cargo e ou movimentação de local de trabalho do empregado na unidade em que o mesmo atua ou para outra unidade empresarial. Isto não implica em mudança de nível, mudança de carreira ou custo imediato. A decisão será do gerente da unidade em que o empregado atua ou de outra unidade, caso a movimentação não seja em sua própria unidade.</p>	<p>Não há este tipo de movimentação.</p>
Ascensão Vertical / Entre eixos de desenvolvimento	<p>Por implicar em mudança de carreira, a ascensão vertical só poderá ocorrer, obrigatoriamente, através de concurso público.</p>	<p>O profissional deve atender os requisitos de acesso para o nível e eixo em questão, deve ser avaliado por ser gerente e deve haver a existência de uma vaga. Caso haja mais de um candidato, utiliza-se os critérios de desempate da movimentação vertical. Já a movimentação para o eixo executivo, dar-se-á através de designação da Diretoria e o profissional deverá atender os critérios de acesso ao nível executivo e ter condições de atender às atribuições e responsabilidades do nível executivo de destino.</p>

Critérios de Avaliação	Perfil Comportamental e Desempenho, Resultado e Atitude	Os empregados deverão ser analisados no tocante a sua "entrega" para a organização e em relação a sua competência profissional. Cada requisito compõe uma escala de 4 pontos e cada ponto corresponde a um valor de 0 a 20. Ao final, deve-se somar todos os valores e obter uma média da avaliação. Esta avaliação deve produzir dados de saída de modo que seja possível produzir sugestões de ações de desenvolvimento. Esta avaliação deve ser feita pelo gerente e após o resultado, gerente e subordinado devem elaborar um plano de desenvolvimento individual, "Plano de Melhorias", visando correções, melhorias prioritárias e a alavancagem de seus pontos fortes.
Outras regras	O salário só poderá ser alterado se constar no planejamento operacional e estiver demonstrada a fórmula da viabilidade econômica. O salário não poderá exceder ao teto máximo, ou seja, inicial do nível VII, mais 25%. A justificativa do aumento deverá constar no histórico funcional do empregado. Alterações sem planejamento prévio, deverão ser submetidas ao colegiado da diretoria.	Não há regras adicionais.

Tabela 4

Fonte: Autoras

O crescimento profissional é outro ponto que um plano de cargos e salários deve atender. O plano deve trazer regras e apresentar maneiras das pessoas crescerem profissionalmente, se desenvolverem e alcançarem outros níveis hierárquicos na organização.

Na tabela 4 pode-se ver as principais alterações que cada funcionário passará para atingir o crescimento profissional. Aqui, como nos pontos observados nas demais tabelas acima, percebe-se que o modelo baseado em competências, visa observar e avaliar cada indivíduo de maneira particular.

Isto pode ser percebido no item "promoção por merecimento", onde em 1997, utilizava-se como critério, entre outros, a análise do currículo, pesquisas de mercado e a atitude do colaborador no emprego. Em 2002 este mesmo critério passou a ser observado como uma mudança de complexidade do cargo e das atividades, tendo o funcionário um crescimento gradativo, conforme o aumento da complexidade de suas atividades no cargo.

4.2.2. Descrição das Principais alterações do plano de 2002 para o plano de 2006

Os planos de Cargos e Salários de 2002 e 2006 são bastante similares, conforme se observa nos anexos 2 e 3. A grande mudança ocorrida no sistema de gestão de Cargos e Salários da empresa ABC, foi em 2002 quando iniciou o modelo de Gestão por Competências que foi totalmente inovador, se comparado ao antigo plano implementado em 1997, como se viu acima.

A mudança em análise neste tópico, visa identificar as alterações que a empresa fez, visando adequar o modelo de Gestão por Competências à sua necessidade, já que ambos os planos, de 2002 e de 2006, são de Gestão por Competências.

Conforme quadro abaixo, as principais mudanças identificadas entre estes dois modelos, foi no âmbito da comunicação do plano e da simplificação do mesmo. Em 2006 a empresa em estudo simplificou a linguagem abordada no manual entregue aos colaboradores visando melhor entendimento e apoio à implantação do mesmo.

Neste momento a organização já estava a quatro anos utilizando um modelo de Gestão por Competências e identificou que, mesmo depois deste período, muitos colaboradores não entendiam como o plano funcionava de fato, fazendo com que a área de Recursos Humanos não tivesse credibilidade entre os colaboradores.

Buscando esta credibilidade utilizou-se de uma metodologia mais simples e mais próxima ao colaborador, garantindo com isto, maior efetividade do modelo.

Como exemplo desta simplificação, podemos verificar na tabela 5 que houve uma mudança nas carreiras, deixou de existir os eixos de desenvolvimento, que tinham uma metodologia extensa e complexa; as carreiras passaram a se apresentar apenas de duas formas; as formas de movimentação foram diminuídas para apenas duas e a avaliação dos funcionários, aproximou o gestores dos seus liderados, ficando mais clara e garantindo a efetividade da mesma.

Abaixo, segue quadro com as principais alterações entre os modelos de Gestão por Competências.

Quadro comparativo 2002 - 2006		
Alterações entre o modelo de Competências de 2002 e 2006		
	2002	2006
DESCRIPTIVO		
Eixos de Desenvolvimento	Apresentados nos modelos de 2002 como a maneira de crescimento na carreira.	Deixaram de existir.
Carreira	Há apenas uma carreira, disposta em níveis.	Há duas carreiras: uma de nível médio e outra de nível superior.
Estrutura Salarial	A tabela salarial é formada por 8 níveis, com 11 referências cada.	A tabela salarial é formada por 9 níveis, com 12 referências cada, passando a ter um tabela com 108 salários.
Movimentação	3 Tipos: Horizontal, Vertical e Entre Eixos.	2 Tipos: Progressão (similar à horizontal do plano de 2002) e Promoção (similar à vertical do plano anterior)
Avaliação	Avaliação feita entre funcionário e gestor. Há a formação do Plano de Melhorias baseada na avaliação.	3 avaliações: Auto-avaliação; Avaliação Gerencial e Avaliação Negocial.
Comunicação do plano	Superficial. Houve uma grande mudança entre o plano anterior, mas a comunicação foi feita apenas dos pontos mais importantes.	Feita de forma bastante didática e completa. Foi criado inclusive um Regulamento com todas as informações sobre o modelo de Gestão de Cargos e Salários.

Tabela 5

Fonte: Autoras

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do Sistema de cargos e salários na empresa em questão foi considerado como um marco, tendo em vista o fato de ser uma empresa madura, que há muito tempo necessitava de diretrizes regulamentadas neste âmbito. Tal situação pode ser comprovada através das pesquisas de clima organizacional realizadas nos últimos anos e que identificou que os empregados desejavam oportunidades iguais de crescimento profissional, bem como gostariam de vislumbrar as possibilidades por meio de um plano definido pela empresa e gostariam de ser reconhecidos pelo seu trabalho e desempenho de suas atividades.

O processo de implantação de um plano deste porte e com a abrangência e importância que tem na gestão da empresa como um todo, gera expectativas e frustrações, pois existe uma grande dificuldade de incorporar novos conceitos, novas regras e diretrizes.

Analisando todo o processo de avaliação que o sistema prevê, sugere-se:

- O treinamento gerencial pode ter uma carga horária maior, onde não seriam apenas abordado o conteúdo das competências a serem avaliadas, e sim a forma e os procedimentos junto aos empregados no momento da avaliação, como relacionamento interpessoal e empatia.
- Tendo em vista o Sistema de Gestão por Competências ser uma nova ferramenta de avaliação na empresa, seria oportuna a aplicação de treinamento detalhado para todos os empregados com o intuito de expor o plano, as diretrizes e regras e dirimir quaisquer dúvidas que venham ter a respeito.
- Com a intenção de minimizar as resistências em relação a avaliação e a todo o processo que a permeia, é conveniente um treinamento ou sensibilização da parte comportamental, objetivando que o empregado consiga visualizar seu trabalho, seu comportamento e seu desempenho, bem como a avaliação como um instrumento de crescimento. Além disso, seria importante ressaltar questões relacionadas a capacidade interpessoal e empatia.
- Na cartilha do Sistema de Gestão por Competências, encaminhada para todos os avaliados, junto com o formulário de avaliação individual, detalhar ao máximo todo o processo e os assuntos abordados no

treinamento, objetivando a fixação do assunto.

- Como foi dito que o regulamento do Sistema de Gestão por Competências é registrado junto a Delegacia Regional do Trabalho e assim, público, seria interessante se o mesmo fosse disponibilizado na íntegra para todos os empregados na intranet da empresa, como forma de demonstrar transparência de todo o processo.
- Com o intuito de mostrar que o processo é dinâmico e que está sempre em desenvolvimento, atualizar constantemente as informações disponíveis na intranet, como novidades, perguntas freqüentes e ramais.
- As atribuições e responsabilidades de cada competência são escalonadas por níveis. Nem sempre a complexidade está de acordo com características do nível avaliado, gerando distorções nas avaliações. Sugere-se reescrever e redimensionar as atribuições e responsabilidades de todos os níveis, de forma que o instrumento de avaliação se torne um espelho da rotina diária de cada função e assim, diminua as distorções.
- Na avaliação dos requisitos de acesso, no item escolaridade, o curso mestrado era tratado no mesmo nível e com a mesma pontuação que uma especialização. Como se trata de um curso de complexidade maior, recomenda-se que o curso mestrado e doutorado tenham uma pontuação maior que especialização.
- Na carreira de nível superior, a partir do nível 3 há a exigência de pós-graduação, bem como há a possibilidade de avaliação dos requisitos de acesso por duas formas, com ou sem horas de treinamento. Exemplificando, se o quesito treinamento for considerado superior (nota máxima), dois empregados com o mesmo tempo de experiência, um com pós-graduação e outro sem pós-graduação. O empregado que possui pós-graduação tem nota inferior ao empregado que não possui. Devido a essa distorção, sugere-se que os empregados que estão posicionados nos níveis 3, 4 e 5 sejam avaliados pelas duas formas, prevalecendo a nota que for mais benéfica.

6. CONCLUSÃO

Quando uma empresa resolve alterar a maneira de gerir as pessoas que trabalham em sua organização, em especial, quando ela toma a iniciativa de mudar a maneira de administrar os cargos e salários que compõe seu quadro funcional, passando de um plano tradicional para uma gestão por competências, o foco organizacional é alterado, saindo da busca por melhores e maiores resultados produtivos e indo para a busca pelo desenvolvimento do indivíduo.

No momento em que nos encontramos, a busca pelo desenvolvimento humano deixou de ser uma opção e passou a ser uma premissa para o sucesso e crescimento de qualquer negócio. Cada vez mais as pessoas procuram capacitação profissional e pessoal e as empresas, embora não sejam as responsáveis por este processo, têm contribuído de diversas maneiras. Os profissionais mais qualificados são atraídos por organizações que buscam o desenvolvimento de seus colaboradores e que olham para os indivíduos de maneira única, reconhecendo o potencial de cada um.

O trabalho apresentado mostrou a importância desta mudança da maneira como a empresa olha seu funcionário, demonstrando o modelo utilizado por uma empresa de grande porte, na mudança de seu plano de cargos e salários em dois momentos. O primeiro foi a alteração de um plano tradicional para um modelo de gestão por competências e o segundo momento foi da alteração do plano de gestão por competências já implantado, onde a empresa identificou lacunas e propôs melhorias, criando um novo modelo de gestão por competências.

De acordo com CHIAVENATO (2002), não há regras e princípios únicos para a administração de pessoas. Diante disto, é importante a empresa sempre estar atenta às necessidades de seus colaboradores e às mudanças que vêm ocorrendo nos modelos de gestão de outras organizações.

Para uma alteração de plano de cargos e salários, entendemos que o primeiro passo é as empresas estarem abertas à mudanças na área de recursos humanos. Outro fator identificado é o cuidado e atenção que se deve ter para alterar um plano que impacta diretamente na vida de todos os colaboradores da organização. Todo o processo deve ser bem estudado, analisando os possíveis impactos e viabilizando formas de neutralizar os pontos fracos do modelo.

Foi observado ainda, que a transparência durante os processos de

mudança, também são de extrema importância. O colaborador deve sentir-se seguro percebendo que as mudanças têm a intenção de melhorar a relação empregado x empregador e atenuar a linha que separa os objetivos organizacionais dos objetivos pessoais de cada pessoa que compõe o quadro funcional da empresa. Somente quando o indivíduo sentir-se confiante com o processo de mudança é que irá participar de maneira ativa e apoiará a empresa.

De acordo com o que CHIAVENATO (2002) expressa, não devemos “mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas”. Este é o caminho para uma boa gestão de pessoas e para que as empresa realizem mudanças que tragam benefícios para si mesmas e para os indivíduos que nela trabalham.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

- _____. **Administração de recursos humanos**: edição compacta. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- DUTRA, J.S., HIPOLITO, J. A . M. SILVA, C.M. **Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações**. Trabalho apresentado no ENANPAD 1998.

- DUTRA, J.S., **Gestão por competência**. São Paulo: Gente, 2001.

- FLEURY, A & FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

- KIM, Daniel H. **Se as pessoas são ativos por que as tratamos como despesas?** In: WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

- _____. **Administrando ciclos de aprendizagem organizacional**. In: WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

- NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

- PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTDA, 2002.

- PRAHALAD, C.K. HAMMEL, G. **Competindo com o futuro**. Rio de Janeiro Campus, 1995.

- ZAFIRIAN, P.A. **A Gestão pela competência**. Centro Internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia. Rio de Janeiro, 1996.

- _____. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Atlas, 1999.

8. ANEXOS

ANEXO 1

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS 1997

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - 1997

Em 1997 a empresa encontrava-se em um momento em que se viu a necessidade da implantação de um novo plano de Cargos e Salários, pois a anterior já não atendia as necessidades da empresa. O histórico retratado abaixo apresenta a situação da organização naquele momento.

BREVE HISTÓRICO

O plano de cargos e salários teve sua origem no ano de 1988, o qual foram descritos inicialmente 614 cargos, classificados em 5 planos distintos, operacional/administrativo, técnico profissional, supervisão (extinto em 1989), universitário técnico e universitário gerencial. Desde então houve modificações, ao qual destacamos:

1989: foi implantado neste ano o Sistema de Salário Potencial para o Plano Universitário Técnico e Gerencial, que prevê aumento salarial baseando-se nos grupos funcionais e maturidade profissional composta dos fatores, tempos de casa, tempo de formado, experiência na função atual, experiência profissional e experiência gerencial (cargos gerenciais).

1991: neste ano foi realizado o último programa de aumento salarial por mérito.

1993: em outubro de 1993 a empresa sofreu intervenção do Tribunal de Contas do Estado, paralisando todos os mecanismos e critérios de acesso funcional existentes, ficando os mesmos inerentes até Julho de 1995. Esta resolução veio a influenciar de maneira negativa o funcionamento pleno da organização no que tange aos aspectos funcionais/salariais.

1995: em junho de 1995, com a dinâmica dos processos organizacionais, e com o agravante da inflexibilidade do plano de cargos decorrente da falta de manutenção do mesmo, realizou-se nesta data compactação de títulos, que veio proporcionar à empresa alguma mobilidade no que tange a movimentação funcional.

TABELA DE CARGOS

A tabela de cargos compõe de 3 planos funcionais distribuídos entre:

1. ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL

Neste plano, existem 3 grupos funcionais, sendo cada um composto de 5 níveis, apresentando os seguintes títulos de cargos:

1.1 Grupo 01:

Motorista de veículos
Desenhista
Secretária
Eletricista
Mecânico
Torneiro
Fotografo
Agente técnico de operação
Agente técnico de produção
Agente técnico de administração

1.2 Grupo 02:

Programador de informática
Operador produção de informática
Inspetor segurança empresarial

1.3 Grupo 03:

Programador de informática
Operador produção de informática
Inspetor segurança empresarial

MANUTENÇÃO DO PLANO

OBJETIVOS

Flexibilizar a movimentação e promoção salarial das pessoas, proporcionar a empresa procedimentos que possam equalizar os desvios funcionais/salariais existentes, reduzir possíveis passivos trabalhistas existentes, estabelecer políticas de aproveitamento e valorização das pessoas na empresa, aumentar o grau de confiança entre empregados e empresa.

PREMISSAS

Aplicação em todos os cargos distribuídos no plano de cargos da empresa, permitir a aplicação de políticas salariais diferenciadas com base em pesquisa de mercados, permitir a regularização de possíveis desvios de função, considerando a legislação vigente, estimular o

aumento de multifuncionalidade, possibilitar a promoção por merecimento, fornecer mecanismo de análise funcional/salarial do corpo gerencial, agilizar o processo de suprimento de necessidades de pessoa.

PERFIL COMPORTAMENTAL

Este instrumento possibilita ao gestor da unidade conhecer os perfis tanto dos cargos e processos, como de seus ocupantes, viabilizando o equilíbrio desejado, bem como o melhor aproveitamento do potencial humano existente.

DESEMPENHO RESULTADO E ATITUDE

Mecanismos que acompanharão continuamente a performance dos empregados, bem como a equipe de atuação destes, considerando os objetivos e resultados com a unidade.

A unidade de RH deverá instrumentalizar o corpo gerencial no que se refere a pesquisa salarial, ao tratamento estatístico do índice de referencia salarial a ser adotado, composição da estrutura funcional salarial da empresa, currículos e perfis de empregados, desenvolver mecanismos para acompanhar as performances dos empregados, bem como prestar assessoramento quando solicitado. O sistema de salário potencial para os cargos universitários técnicos fica sem efeito a partir da sua atualização no mês de agosto de 1987, com aprovação da diretoria da empresa, sendo o salário potencial dos cargos gerenciais continuará em vigor até a definição da nova forma de remuneração destes, que será aprovado norma específica pela diretoria.

Os procedimentos de gerenciamento das pessoas deverão serem utilizadas a partir dos enquadramentos iniciais se concretizarem.

Quaisquer alterações que visem otimizar ou atualizar a estrutura funcional na empresa, deve ser encaminhada para a unidade de recursos humanos, a fim de que esta, após análise, tome as devidas providencias.

A proposta apresenta os seguintes tópicos:

- 1.Estrutura funcional e salarial;
- 2.Critérios de enquadramento;
- 3.Procedimentos para gerenciamento dos planos.

ESTRUTURA FUNCIONAL E SALARIAL

Visando adequar a estrutura funcional interna com o funcionamento dos processos organizacionais e o equilíbrio da estrutura salarial com os salários praticados pelo mercado, bem como os aspectos legais envolvidos propomos que o plano de cargos e salários tenha a seguinte configuração:

Composição de 3 carreiras denominadas de carreira operacional/administrativa, carreira técnico nível médio, carreira técnico nível profissional/superior, sendo que cada carreira terá 7 níveis salariais, I, II, III, IV, V, VI e VII.

Com base na estrutura funcional existente e nos processos da empresa, propões-se a seguinte composição:

Carreira Operacional/Administrativa: Os cargos / funções relacionados neste grupo tem complexidade que exigem escolaridade de 1º e 2º grau.

Rol dos Cargos:

Pintor

Telefonista

Motorista de veículos

Desenhista

Secretaria

Eletricista

Mecânico

Torneiro

Fotógrafo

Agente técnico de operação

Agente técnico de produção

Agente técnico de administração

Operador de produção e informática

Programador em informática

Carreira Técnico Nível Médio: os cargos/funções relacionados neste grupo tem complexidade que exigem escolaridade 2º grau técnico profissionalizante.

Rol dos Cargos:

Técnico mecânico

Técnico em eletrotécnica

Técnico de segurança do trabalho

Técnico químico

Técnico de saneamento

Técnico de telecomunicações

Técnico de edificações

Técnico eletrônico

Técnico de agrimensura
Técnico de transação imobiliária
Técnico de patrimônio histórico
Técnico prático especializado
Técnico desenho industrial
Técnico de instrumentação

Técnico Profissional: neste plano existe 1 grupo funcional, composto de 5 níveis, apresentando os seguintes títulos e cargos:

Rol dos Cargos:

Técnico mecânico
Técnico em eletrotécnica
Técnico de segurança do trabalho
Técnico químico
Técnico de saneamento
Técnico de telecomunicações
Técnico de edificações
Técnico de contabilidade
Técnico eletrônico
Técnico de agrimensura
Técnico de transação imobiliária
Técnico de patrimônio histórico
Técnico prático especializado
Técnico desenho industrial
Técnico de instrumentação

Universitário Técnico e Gerencial: nos cargos universitários técnicos, não houve consenso sobre a questão de distribuição dos profissionais nos níveis salariais propostos, somente mantendo os títulos aprovados a época, composto da seguinte configuração:

Rol dos Cargos:

Administrador
Contador
Economista
Psicólogo
Pedagogo

Assistente social
Advogado
Geólogo
Médico do trabalho
Bibliotecário
Enfermeira do trabalho
Biólogo
Bioquímico
Químico
Químico industrial
Geógrafo
Assistente de comunicação e imprensa
Analista de processos organizacionais
Tecnólogo
Engenheiro técnico
Engenheiro civil
Engenheiro elétrico
Engenheiro mecânico
Engenheiro químico
Engenheiro cartógrafo
Engenheiro segurança do trabalho
Engenheiro de telecomunicações
Engenheiro sanitário
Engenheiro de materiais

OBSERVAÇÕES

a) O cargo técnico prático especializado destina-se as pessoas que, apesar de não possuírem a formação adequada, executam atividades típicas de cargos com complexidade da carreira técnica nível médio. Por esta característica, não será permitido o enquadramento de novos empregados neste cargo.

b) O cargo de analista de processos organizacionais destina-se as pessoas que, apesar de não possuírem a formação adequada, executam atividades típicas de complexidade da carreira técnica nível profissional superior. Por esta característica, não será permitido o enquadramento de novos empregados neste cargo.

c) O cargo engenheiro técnico destina-se as pessoas que, apesar de não possuírem a formação adequada, executam atividades típicas de complexidade técnica nível profissional/superior. Por esta característica, não será permitido o enquadramento de novos empregados neste cargo.

Os cargos, agente de serviços, agente de suporte e inspetor de segurança empresarial serão extintos.

Os cargos citados nos itens a, b e c serão extintos quando não houver ocupantes nos mesmos.

NÍVEIS SALARIAIS

Tendo como foco principal as práticas salariais adotadas pelas empresas que atuam no mercado paranaense, propõe-se tabela salarial única para todas as unidades da empresa.

A tabela proposta tem como base pesquisa salarial realizada com 45 empresas (setor privado, estatal e prefeituras municipal), e as práticas salariais adotadas até então.

VALORES PROPOSTOS PARA OS NÍVEIS

Carreira Operacional/Administrativa:

•nível I

○R\$ 329,45

•nível II

○R\$ 411,81

•nível III

○R\$ 514,77

•nível IV

○R\$ 643,46

•nível V

○R\$ 608,42

•nível VI

○R\$ 1.005,40

- nível VIII
- R\$ 1256,75

Carreira Técnico Nível Médio:

- nível I
- R\$ 602,41

- nível II
- R\$ 753,01

- nível III
- R\$ 941,27

- nível IV
- R\$ 1.176,58

- nível V
- R\$ 1.470,73

- nível VI
- R\$ 1.838,41

- nível VIII
- R\$ 2.298,01

Carreira Profissional/Superior:

- nível I
- R\$ 1.064,44

- nível II
- R\$ 1.330,55

- nível III
- R\$ 1.663,19

- nível IV
- R\$ 2.078,98

- nível V

oR\$ 2.598,73

•nível VI

oR\$ 3.248,41

•nível VIII

oR\$ 4.060,52

OBSERVAÇÕES

a) Os salários iniciais (nível 1) dos grupos funcionais salariais foram definidos com base na média dos menores salários praticados pelas empresas entre cargos pesquisados representando cada grupo funcional e tabela salarial vigente.

b) Os salários dos demais níveis, II, III, IV, V, VI e VII, bem como suas amplitudes (faixas) foram definidas com intervalos de 25% (vinte e cinco) por cento, respeitando sempre as praticas salariais adotadas pelo mercado.

c) Na construção das tabelas propostas foi considerado o percentual de 8,55% negociado no acordo coletivo, portanto o mesmo não deverá ser repassado para a tabela proposta no mês de abril/97, quando haverá tal reajuste.

2 CRITÉRIOS PARA ENQUADRAMENTO

Os enquadramentos dos empregados nos níveis serão divididos em 2 momentos:

1º MOMENTO

a) Os empregados serão enquadrados na nova tabela, nos cargos e níveis que se encontram, com exceção daqueles que estão enquadrados em cargos/funções que está sendo proposto a extinção que deverão seguir procedimentos específicos (item c);

b) Os empregados que serão enquadrados nos níveis de acordo com os salários nominais e os respectivos cargos e funções dos mesmos;

c) Os empregados que estão atuando em funções gerenciais terão o enquadramento realizado neste 1 momento pelo cargo técnico e pelo salário nominal do mesmo;

d) Os ocupantes dos cargos propostos para extinção (agente de serviços, agentes de suporte e inspetor de segurança empresarial) serão enquadrados nos níveis correspondentes aos

salários nominais que os mesmos percebem, nos cargos agente técnico de operação, agente técnico de produção e agente técnico de administração de acordo com a unidade de atuação dos mesmos.

e) O impacto financeiro dos enquadramentos na folha nominal da empresa dos dos enquadramentos, se adota a tabela salarial proposta é de: R\$ 410,00 (quatrocentos e dez reais).

2º MOMENTO

O gerente poderá propor no planejamento operacional da unidade o enquadramento dos empregados, considerando os parâmetros e mecanismos abaixo descritos:

a) Pesquisa de mercado

Quando do planejamento operacional da unidade, o gerente poderá propor os enquadramentos dos empregados, tendo como margem de flexibilidade o nível IV da carreira funcional dos mesmos. Este nível (IV) é definido tendo como base a média salarial praticada pelo mercado adotado como parâmetro pela empresa.

b) Nível de responsabilidade

Tendo em vista a estrutura funcional e organizacional da unidade, o gerente poderá propor tendo como margem de flexibilidade o nível VII, o enquadramento dos empregados que desenvolvem atividades com maior grau de responsabilidade e ou complexidade.

c) Índice de referencia salarial

A definição do índice tem como base estatística a curva salarial interna que consta como fatores de análises os tempos de empresa x salários nominais pagos aos empregados enquadrados nos cargos funções das carreiras definidas nesta proposta.

d) Currículo funcional profissional

Visa subsidiar as decisões gerenciais quanto ao enquadramento dos empregados, mostrando ao gerente a capacitação qualificação profissional de seu corpo funcional. Ex: curso de especialização, língua estrangeira, histórico funcional, nível escolaridade, feito com notoriedade, etc...

OBSERVAÇÕES

Os impactos financeiros advindos destes possíveis enquadramentos são:

- Partindo do principio de que todos os empregados sejam enquadrados até a margem de flexibilidade aditida pelo critério que tem como base pesquisa de mercado (nível IV), o custo

poderá alcançar o valor de R\$ 225.000,00 (duzentos e vinte e cinco mil reais), na folha nominal da empresa.

- Partindo do princípio de que todos os empregados sejam enquadrados até a margem de flexibilidade admitida pelo critério que tem como base pesquisa de mercado (nível IV), e ainda pelo nível de referência (maturidade) o custo poderá alcançar o valor de R\$ 430.000,00 (quatrocentos e trinta mil reais), na folha nominal da empresa.

- Casos de enquadramentos no nível VII que tem como critério base o grau de responsabilidade e complexidade dependem da etapa posterior, devendo constar no planejamento operacional de cada unidade para apreciação e aprovação de no mínimo 2 diretores, sendo neste momento o custo incomensurável.

- Os empregados que atuam em cargos gerenciais deverão ser enquadrados nas carreiras que os mesmos se encontram nos níveis salariais, considerando os mesmos critérios dos demais empregados da empresa.

- Obs: a decisão do enquadramento nos níveis salariais destes empregados é de no mínimo 2 diretores. O custo deste enquadramento é incomensurável neste momento por ser uma decisão individualizada.

3 PROCEDIMENTOS PARA GERENCIAMENTO DOS PLANOS

O gerenciamento funcional e salarial das pessoas na empresa, se dará de 4 formas:

- A – progressão horizontal
- B – promoção por merecimento
- C – alteração e ou movimentação
- D – ascensão vertical.

A - Progressão Horizontal

É a evolução do empregado no cargo em que se está atuando, nos níveis salariais, I, II, III, IV, V, VI e VII.

Critérios para progressão:

- 1.A progressão do empregado só poderá ocorrer com intervalo mínimo de 12 meses.
- 2.A progressão do empregado deverá ocorrer obrigatoriamente de forma seqüencial

Mecanismos a serem utilizados para a progressão do empregado.

Pesquisa de mercado:

Visa subsidiar o gerente na tomada de decisão, tendo como parâmetro as praticas salariais adotadas no mercado.

Nível de responsabilidade:

É o grau de responsabilidade e complexidade que os níveis representam na função e ou processo.

Índice de referencia salarial:

É o parâmetro que visa subsidiar na tomada de decisão considerando a maturidade do empregado, no que diz respeito ao tempo de empresa posicionado na tabela do índice de referencia salarial.

GERENCIAL

Os cargos são preenchidos através de resolução emitida pela diretoria existindo 3 níveis hierárquicos, gerente de divisão, gerente de área e superintendente.

CRITÉRIOS DE MOVIMENTAÇÃO FUNCIONAL VIGENTE

Os critérios utilizados para movimentação de pessoas permitem a alteração somente entre títulos de cargos no mesmo plano e grupo salarial, mantendo o mesmo nível salarial, portanto não podendo haver custo para a organização.

Os critérios atuais dificultam o gerenciamento das pessoas, devido ao grau de desvio funcional e salarial ocasionando pelo desenvolvimento dos processos organizacionais e tecnológicos.

Diante do exposto, se faz necessário aumentar o grau de flexibilização funcional, para que a empresa possa melhor aproveitar seu potencial humano existente, bem como alicerçar a nova configuração organizacional que está sendo proposta.

Sendo assim visando suprir de maneira emergente as necessidades organizacionais no que se concerne ao gerenciamento de pessoas, propomos que o atual plano de cargos e salários venha a sofrer alterações que possam aumentar o grau de flexibilidade, permitindo assim a empresa melhorar sua produtividade através do aproveitamento ideal do potencial humano existente.

B - PROMOÇÃO POR MERECIMENTO

É a evolução salarial do empregado no cargo função e nível em que está atuando.

Critérios para promoção

1 – a promoção do empregado só poderá ocorrer com intervalo mínimo de 6 meses.

2 – o Índice percentual máximo da promoção é limitado em 10% do salário nominal do empregado.

MECANISMOS A SEREM UTILIZADOS PARA A PROMOÇÃO DO EMPREGADO

Pesquisa de mercado:

Visa subsidiar o gerente na tomada de decisão, tendo como parâmetro as práticas salariais adotadas pelo mercado.

Nível de responsabilidade:

É o grau de responsabilidade e complexidade que os níveis representam na função e ou processo.

Índice de referencia salarial:

É o parâmetro que visa subsidiar na tomada de decisão considerando a maturidade do empregado, no que diz respeito ao tempo de empresa posicionado na tabela de referencia salarial.

Currículo funcional profissional:

Este instrumento visa subsidiar as decisões mostrando o currículo do empregado no que se refere a capacitação qualificação profissional. Itens que fazem parte do currículo. Ex: cursos especializados língua estrangeira, histórico funcional, nível de escolaridade, feitos com notoriedade.

Perfil comportamental:

Este instrumento possibilita ao gestor da unidade colher os perfis tanto dos cargos e ou processos como de seus ocupantes, viabilizando o equilíbrio desejado, bem como o melhor aproveitamento do potencial humano existente.

Desempenho / resultado / atitude:

Mecanismo que acompanharão continuamente a performance dos empregados, bem como a equipe de atuação destes, considerando os objetivos e resultados negociados com a unidade.

C - ALTERAÇÃO E OU MOVIMENTAÇÃO

É a alteração de cargo e ou movimentação de local de trabalho do empregado na unidade em que o mesmo atua ou para outra unidade da empresarial

A alteração não implica em:

- Mudança de nível (I, II, III, IV, V, VI e VII); ou
- Mudança de carreira (A, B e C); e

- Custo imediato.

O poder decisório da alteração e ou movimentação, será do gerente da unidade em que o empregado atua, caso seja para outra unidade da empresa, a decisão deverá ter o consenso entre as duas gerencias.

D - ASCENSÃO VERTICAL

A ascensão vertical do empregado, por implicar em mudança de carreira, só poderá ocorrer obrigatoriamente através de concurso público, devidos aos aspectos legais.

OBSERVAÇÕES

- O poder decisório da progressão salarial do empregado é do gerente, no entanto a mesma deverá constar no planejamento operacional devidamente demonstrada a formula de viabilização econômico / financeira da alteração pretendida;
- O salário nominal do empregado não poderá exceder ao teto máximo estabelecido como política salarial, ou seja, inicial do nível VII mais o índice percentual de 25% da faixa;
- Deverá constar no histórico funcional do empregado o motivo pelo qual o mesmo recebeu aumento;
- Caso a unidade tenha necessidade de realizar progressão ou promoção de empregados sem previsão de planejamento operacional, a mesma deverá ser submetida para apreciação do colegiado da diretoria com as devidas justificativas;
- Caso a unidade tenha necessidade de pagar a qualquer empregado salário acima da política salarial estabelecida, poderá fazê-lo devidamente justificado e aprovado pelo colegiado da diretoria.

IMPORTANTE: nestes casos o valor excedente ao estabelecido (nível VII + 25%) será computado como salário estratégico, devendo o mesmo ser custeado de forma particionada por todas as unidades da empresa.

ANEXO 2

SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA 2002

SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS - 2002

A empresa aqui em estudo, tinha, até a implementação do plano atual, um Sistema de Gestão de Pessoas por Competência, que aqui apresenta-se.

REGULAMENTO

1 OBJETIVO

O propósito deste regulamento é o de explicitar os principais conceitos do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência, clarificando as regras e normas necessárias para o seu pleno funcionamento.

2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1 Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: É o conjunto de políticas e regras definidas para a gestão dos profissionais da empresa. O sistema integra práticas de remuneração, seleção, promoção, desenvolvimento e avaliação. Sua elaboração foi orientada pelo direcionamento estratégico fornecido pela Diretoria, envolveu 17 gerentes e parte da equipe de RH da empresa. Houve ainda eventos de consulta aos demais gerentes durante o processo de construção do Sistema.

2.2 Competências: O Sistema utiliza dois conceitos de competências. Um deles define competências como "a contribuição que a organização espera dos profissionais, de acordo com a complexidade de suas atividades". Diversas experiências comprovam que, quanto mais complexa a atividade, maior tende a ser o valor agregado pelo profissional, e maior deve ser sua remuneração. Portanto, este conceito é mais instrumental e adequado para propósitos de gestão de desenvolvimento e remuneração, por permitir uma caracterização e subdivisões consistentes das competências em níveis crescentes de complexidade de trabalho.

O outro conceito diz que competências "são um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que possibilitam um desempenho superior em uma determinada posição". A utilização deste conceito é fundamental para equilibrar a formação e experiências exigidas com o nível de complexidade de atuação requerido. Ou seja, o Sistema prevê o que é necessário o profissional possuir para que possa atuar em seu nível de complexidade.

2.3 Complexidade de Trabalho: São as características do trabalho das pessoas relacionadas às seguintes variáveis: tipo de atuação (de operacional à estratégica), grau de responsabilidade (por atividades ou até pela organização como um todo), grau de rotina, padronização e estruturação das atividades, grau de autonomia, modo como utiliza a informação e decide, e abrangência de atuação.

2.4 Eixos de Desenvolvimento: São as estruturas definidas que refletem a trajetória natural de crescimento de um profissional, segundo a natureza de seu trabalho. Na impede, no entanto, que em um determinado momento o profissional possa migrar de um eixo de desenvolvimento para outro. Foram definidos quatro eixos de desenvolvimento: Executivo, Industrial, Mercadológico e Suporte ao Negócio. O critério para esta divisão é a natureza do trabalho dos profissionais, e não os critérios de departamentalização tradicionais (áreas, cargos, departamentos, diretorias, etc), permitindo maior agilidade na alocação e movimentação de pessoal.

A seguir, são apresentadas as definições de cada eixo.

O Eixo Executivo abrange posições voltadas à responsabilidade pela gestão de uma unidade organizacional; a participação na formulação de objetivos e estratégias organizacionais; um conhecimento amplo da empresa e do negócio; a responsabilidade pela gestão de uma equipe, acompanhando, capacitando, ouvindo e informando seus subordinados sobre necessidades da organização e oportunidades existentes; a responsabilidade por racionalização de processos e aperfeiçoamento das atividades; e a representação da empresa em contatos externos. Abrange ainda posições voltadas à acessória estratégica da empresa.

O Eixo Suporte ao Negócio abrange posições voltadas ao apoio à gestão ou à sistematização de informação para a tomada de decisão gerencial. Inclui as atividades ligadas à administração, como RH, Finanças, Aquisições, Jurídica, entre outras áreas afins.

O Eixo Mercadológico inclui posições centradas no planejamento e operacionalização de ações voltadas ao mercado atual e potencial da companhia.

O Eixo Industrial abrange posições voltadas às áreas "fim" da organização, produção, tratamento e distribuição de água e coleta, tratamento e disposição final de esgotos, e engloba desde posições de caráter operacional até posições voltadas para o desenvolvimento ou incorporação de tecnologia para a organização aprimorando, a partir de uma análise técnica, produtos ou processos internos.

Os Eixos de Desenvolvimento são caracterizados pela descrição das atribuições e responsabilidades esperadas dos profissionais em cada nível de complexidade e pela definição dos requisitos de acesso exigidos para esses níveis. A caracterização da complexidade é feita para cada competência escolhida pela organização.

As competências comuns aos eixos são: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, responsabilidade, autonomia, decisão e impacto, orientação para o cliente, gestão do conhecimento e, visão do negócio.

Para o Eixo Executivo as competências selecionadas são: liderança, multifuncionalidade, gestão integrada de processos e projetos, orientação estratégica, orientação para resultados e, interação com o ambiente.

O Eixo Suporte ao Negócio tem as seguintes competências: aprimoramento de processos e produtos e inovação, multifuncionalidade, gestão integrada de processos e projetos, e orientação para resultados.

Já o Eixo Mercadológico recebeu apenas três competências sendo: aprimoramento de processos e produtos e inovação, orientação estratégica e, interação com o ambiente.

Por fim, o Eixo Industrial é composto pelas seguintes competências: aprimoramento de processos e produtos e inovação, multifuncionalidade, gestão integrada de processos e projetos e, orientação para resultados.

Os Eixos de Desenvolvimento são apresentados em uma matriz, composta, em cada nível de complexidade, pelas atribuições e responsabilidades esperadas na atuação do profissional e pelos requisitos de acesso para tal nível.

2.5 Atribuições e Responsabilidades: São as descrições que concretizam os resultados esperados dos profissionais, em cada competência e por nível de complexidade. Elas tendem a ser menos específicas do que as atividades definidas em instrumentos como a descrição de cargos tradicional por isto, elas proporcionam um melhor enquadramento do pessoal de diversas áreas correlatas, além de serem mais duradouras, permanecendo válidas mesmo diante de possíveis transformações vividas pelas empresas em termos de estrutura e organização do trabalho. Em essência, as atribuições e responsabilidades descrevem o tipo de atividades esperada do profissional e sua complexidade, e não a atividade em si.

2.6 Requisitos de Acesso: É a especificação da formação, experiência e conhecimentos necessários para um determinado nível de complexidade. São essenciais, isto é, um empregado para atuar em nível de complexidade deve possuir o conjunto de requisitos de acesso exigidos para tal nível. Se o profissional possuir, no momento da implementação do Sistema, uma experiência superior ao estabelecido para o nível que se encontra, isto não resultará em aumento ou promoção automática, uma vez que esta está atrelada ao exercício de atribuições de maior complexidade por parte do empregado.

- O tempo exigido para os requisitos de acesso (formação, experiência e treinamento) é sempre cumulativo.
- A experiência e formação devem ser equivalentes ao tipo de atividade desenvolvida pelo empregado, considerando sempre a área de atuação, o nível de complexidade e o eixo de desenvolvimento.

2.7 Carreira: Há uma única carreira profissional na organização, disposta numa seqüência de cargos, que vai desde aqueles de menor complexidade, aos cargos de maior grau de sofisticação e complexidade. Estes cargos são construídos segundo o nível de complexidade que exigem para a realização das atividades a eles associadas. Os cargos da empresa, dispostos em ordem crescente de complexidade, são: Assistente 1, Assistente 2, Assistente Técnico 3, assistente Técnico 4, Assistente Técnico 5, Analista 6, Analista 7 e Consulto Técnico 8. as diversas funções vinculam-se a algum cargo.

Os eixos de desenvolvimento respeitam a sistemática de carreira; porém, a especificam segundo a natureza do trabalho que o colaborador desenvolve.

2.8 Faixa Salarial: Para cada nível de complexidade estabelecido nos eixos de desenvolvimento, há uma faixa de valores em que estão localizados os salários fixos dos profissionais deste nível. À medida que aumenta o nível, os valores das fixas vão crescendo.

As faixas salariais comportam a totalidade de posições existentes no Sistema. A definição das faixas levou em conta aspectos como:

- Alinhamento com a atual estrutura salarial da organização, evitando os desenquadramentos;
- Identificação de faixas salariais alinhadas à necessidade e à cultura organizacional;
- Contemplar possibilidades de movimentação futuras.

O "salário base" utilizado como referência para a construção da Tabela Salarial corresponde ao salário nominal mensal; outras verbas remuneratórias não estão incorporadas, exceto para o eixo executivo. Para o eixo executivo, o "salário base" inclui ATS e gratificação correspondente à função.

3 RESUMO DAS PRINCIPAIS REGRAS

3.1 PROGRESSÃO SALARIAL HORIZONTAL

É a mudança salarial ao longo da faixa em que o profissional se encontra.

As regras para progressão por merecimento são:

- A progressão horizontal dependerá da disponibilidade da verba / orçamento para este fim específico. A empresa deverá definir esta verba, bem como o momento em que deve haver a movimentação.
- Os profissionais só podem ser movimentados salarialmente duas vezes ao ano, num intervalo mínimo de seis meses, preferencialmente para o step subsequente.
- A movimentação horizontal deve ser concedida em função do nível de desenvolvimento do profissional (nível de atendimento das atribuições e responsabilidades do nível de complexidade superior).

3.2 PROMOÇÃO OU MOVIMENTAÇÃO VERTICAL

É a promoção para o nível de complexidade superior, envolvendo a transição para a faixa salarial correspondente.

Regras para a promoção ou movimentação vertical:

- A condição básica é a existência de uma vaga aberta.
- Serão considerados aptos todos os candidatos que atendam os requisitos de acesso do nível para o qual estarão sendo movimentados; em caso de não serem identificados candidatos para a vaga em aberto, poderá ser realizado concurso público.

- Dentre estes candidatos, tornam-se inelegíveis todos aqueles que tenham recebido carta de advertência ou carta de suspensão nos últimos dois anos.
- O profissional deve ir assumindo atividades mais complexas, ao longo do tempo, devendo ser avaliado sobre isto pelo gerente.
- O profissional, para receber uma promoção vertical, deve estar, preferencialmente, acima do ponto médio da faixa salarial atual.
- A prioridade para preenchimento da vaga se dará segundo o critério:
 - Candidatos dentro da própria unidade detentora da vaga e preferencialmente no mesmo eixo de desenvolvimento da vaga em aberto;
 - Candidatos dentro de unidades do mesmo modelo e eixo de desenvolvimento da vaga em aberto;
 - Candidatos provenientes da mesma diretoria;
 - Candidatos provenientes dos demais tipos de unidade da empresa.
- Se após a aplicação dos critérios anteriores houver mais de um candidato para a vaga em aberto, devem-se adotar os seguintes critérios de desempate:
 - Formação superior à exigida;
 - Experiência superior à exigida;
 - Maior tempo de formado;
 - Maior tempo de casa;
 - Mais idade.

3.3 MOVIMENTAÇÃO ENTRE EIXOS DE DESENVOLVIMENTO

Um profissional, para ser movimentado de um eixo para o outro, deve atender os requisitos de acesso para o nível e eixo em questão. Além disso, seu gerente deve avaliar a capacidade do profissional em atender as atribuições e responsabilidades do eixo e nível de destino. Deve haver ainda a existência de uma vaga.

Por exemplo, é aberta uma vaga no nível 3 do Eixo Mercadológico. Um profissional que esteja no Eixo Industrial no nível 2 ou 3, se atender os requisitos e for avaliado, pelo gerente no nono eixo, como capaz de assumir as atribuições do nível proposto, poderá ser movimentado e assumir a vaga em aberto.

Porém, o simples atendimento dos critérios não obriga a empresa a movimentar um profissional; pode haver outros profissionais em situação similar que também sejam candidatos para a vaga aberta. Para o desempate, nesta última situação, o Sistema define critérios conforme item anterior.

A movimentação de profissionais entre Eixos de Desenvolvimento é natural e desejável, sobretudo nos níveis de complexidade mais baixos. Estes movimentos ajudam a "oxigenação" da organização, ao mesmo tempo em que permitem às pessoas uma visão mais

abrangente da empresa e uma “experimentação” de suas habilidades em diversas áreas, num momento em que a escolha profissional ainda está sendo feita.

À medida que avançamos a níveis mais altos, estas movimentações, principalmente entre eixos profissionais, passam a ser mais difíceis, uma vez que as pessoas já atingiram um nível maior de especialização. Já a movimentação para o Eixo Executivo, dar-se-á através de designação da Diretoria e deverá, preferencialmente, atender os seguintes critérios:

- O profissional atende os requisitos de acesso ao nível Executivo de destino;
- O profissional já tem condições de atender as atribuições e responsabilidades do nível Executivo de destino.

É possível que um profissional deixe o eixo executivo por designação da diretoria. Nestes casos, a gratificação de função executiva poderá ser incorporada ao salários, observando a compatibilidade entre os requisitos de acesso e atribuições possuídos pelo profissional e os requisitos de acesso e atribuições exigidos pelo nível de carreira para o qual o mesmo irá retornar. Obedecido este critério de nível de complexidade, o mesmo poderá ter ou não alteração de nível em seu eixo de desenvolvimento, respeitando-se o salário final do nível 8.

ANEXO 3

SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA 2006

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS - 2006

A empresa está colocando em andamento o Sistema de Gestão por Competências.

Depois que se conquista um emprego, o que se quer é crescer dentro da empresa. Este crescimento, a partir de agora, está regulamentado e dá a mesma oportunidade a todos.

O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

É um sistema que determina, com critérios claros e transparentes, o crescimento profissional do funcionário. Neste Sistema estão regulamentadas as normas de ingresso, avaliação, remuneração e movimentação salarial dos funcionários nas carreiras da organização.

Este novo modelo está sendo implantado, pois a organização entende que seus funcionários buscam há muito tempo um instrumento eficiente e capaz de gerenciar de forma justa e coerente a trajetória de crescimento profissional. Assim, ganham os funcionários que obtêm maior clareza e transparência quanto às suas oportunidades de carreira e são estimulados a se desenvolver, aumentando seu valor profissional. E ganha a empresa, que conta com um conjunto de profissionais mais motivado e comprometido com os resultados.

O Sistema de Gestão por Competências utiliza dois conceitos de Competências:

a - Habilidades / Atribuições e Responsabilidades: determinam o que a empresa espera dos seus funcionários de acordo com a complexidade de suas atividades.

b - Requisitos de Acesso: representados pela formação, experiência e treinamento necessários para que o funcionário possa atuar em seu nível de complexidade.

O Sistema possui duas carreiras:

Carreira de Nível Médio: nesta carreira estão organizadas funções operacionais e administrativas com exigência de 2º grau, subdivididas em níveis de complexidade que vão de 1 a 5, e funções técnicas com exigência de curso técnico ou pós-médio, subdivididas em níveis de complexidade que vão de 3 a 7.

Carreira de Nível Superior: nesta carreira estão organizadas funções com exigência de escolaridade superior, subdivididas em níveis de complexidade que vão de 5 a 9.

No anexo constam os arquivos dos requisitos necessários para cada carreira.

OBSERVAÇÕES

- Os períodos em anos indicados acima, correspondem ao tempo do empregado na empresa e na função, acrescido dos tempos exigidos no edital de concurso para ingresso na empresa em cada cargo;

- Os períodos em anos indicados acima, são cumulativos. Somam-se uns aos outros na

medida que se avança para maior nível de complexidade.

TABELA SALARIAL

A Tabela Salarial é formada por 9 níveis de complexidade, sinalizando uma trajetória natural de crescimento profissional. Para cada nível de complexidade, há 12 referências progressivas de valor (steps), onde está localizado o salário nominal. Assim, a organização passa a ter uma tabela formada por 108 salários. A Tabela está apresentada nos anexos.

MOVIMENTAÇÃO SALARIAL

A movimentação salarial do funcionário poderá ocorrer de duas maneiras:

1. Progressão: é a movimentação salarial horizontal de um step para outro na faixa do nível de complexidade em que o funcionário já se encontra, na medida em que o mesmo se desenvolve e aperfeiçoa seu trabalho para a Empresa.

Para que a progressão salarial horizontal ocorra, é preciso que o funcionário obtenha resultado entre médio e superior na avaliação das Competências, nos requisitos de Acesso (escolaridade, treinamento e experiência) e Habilidades/Atribuições e Responsabilidades individuais no trabalho.

2. Promoção: é quando o funcionário passa para o próximo nível de complexidade de sua carreira, alterando, por conseqüência, a posição do cargo e o nível de complexidade de suas atividades na área em que atua.

Para que isto ocorra é preciso atender aos seguintes critérios:

- i. Existência de vaga para o cargo e nível pretendidos.
- ii. Ter resultado igual ou superior ao ponto médio na avaliação das Competências.
- iii. Preencher os requisitos para acesso à função e ao nível pretendidos, em termos de experiência, horas de treinamento e formação acadêmica específica, necessária para o exercício da função pleiteada.

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A avaliação consiste em apurar e registrar a atuação de cada funcionário em relação às Competências que a Empresa entende como importantes para o desenvolvimento individual e empresarial.

Os funcionários serão avaliados individualmente, levando-se em consideração as seguintes Competências:

Requisitos de Acesso: A formação, experiência e treinamento são os requisitos que a

empresa entende como necessários para que o funcionário desempenhe bem suas atividades. Para cada cargo e nível de complexidade estão definidos quais são os requisitos necessários. A avaliação dos requisitos (formação, experiência e treinamento) será feita automaticamente pelo sistema de RH, baseada nos dados cadastrais de recursos humanos.

Habilidades/atribuições e responsabilidades: A organização definiu nove itens de Habilidades/Competências, cada um dividido em crescentes níveis de complexidade (7 para Carreira de Nível Médio e 5 para a de Nível Superior).

- Relacionamento Interpessoal/ Trabalho em Equipe.
- Aprimoramento de Processos e Produtos/ Inovação.
- Orientação para o Cliente.
- Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto.
- Gestão do Conhecimento.
- Visão do Negócio.
- Gestão Integrada de Projetos e Processos
- Orientação para Resultados
- Multifuncionalidade.

Cada uma destas Habilidades/Competências está dividida em crescentes níveis de complexidade (7 para Carreira de Nível Médio e 5 para a de Nível Superior). Os níveis de complexidade estão identificados pelas diferentes descrições das Atribuições e Responsabilidades.

Exemplo:

Técnico 1

Habilidade/Competência: Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.

Descrição das Habilidades / Atribuições e responsabilidades:

Está associada à obtenção de resultados a partir da interação com outros profissionais da Empresa. Compreende: construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações entre equipes e pessoas; clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum das questões em que está envolvido; busca dar condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela Companhia, através de negociação.

NA
APAS

Descrição das Habilidades / Atribuições e Responsabilidades:

Interage com supervisores e clientes para executar suas tarefas.

Relaciona-se no trabalho segundo rotinas definidas; age seguindo instruções padronizadas.

Técnico 2

Habilidade / Competência: Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.

Descrição das Habilidades / Atribuições e Responsabilidades:

Está associada à obtenção de resultados a partir da interação com outros profissionais da Empresa. Compreende: construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações entre equipes e pessoas; clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum das questões em que está envolvido; busca dar condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela Companhia, através de negociação.

NA
AP A S

Descrição da Habilidade / Atribuições e Responsabilidades:

Interage com supervisores e clientes para executar suas atividades.

Executa suas atividades a partir de instruções detalhadas da chefia, utilizando-se de conhecimento técnico elementar.

Observe que as Habilidades / Atribuições e Responsabilidades no nível 2 são mais complexas do que as do nível 1.

Os requisitos exigidos (formação, experiência e treinamento) são avaliados automaticamente pela empresa, já que as informações correspondentes constam no cadastro de Recursos Humanos. Portanto, estes itens não constarão no formulário de avaliação e, por consequência, não serão objeto da auto-avaliação, da avaliação pela chefia e da avaliação negocial.

A avaliação dos funcionários quanto às Habilidades/Atribuições e Responsabilidades vinculadas a cada nível de complexidade das Habilidades/Competência ocorrerá em três etapas:

3. *Auto-avaliação*: avaliação do funcionário sobre seu desempenho.

4. *Avaliação Gerencial*: avaliação pelo superior formal imediato do funcionário.

5. *Avaliação Negocial*: o avaliado e o seu superior formal imediato (avaliador), comparam as suas avaliações e buscam um consenso sobre a atuação do funcionário, consenso este que será o resultado final da avaliação das Atribuições e Responsabilidades. A presença do avaliado é indispensável para a realização desta avaliação. A Avaliação Negocial deverá ser impressa e assinada pelo avaliado, avaliador e Gerente da Unidade. Se o superior imediato formal do avaliado for o Gerente da Unidade, bastam as assinaturas dos dois no formulário.

Todas as etapas descritas são obrigatórias. Os avaliadores devem necessariamente ser os superiores formais imediatos dos funcionários. Ou seja, aqueles devidamente nomeados pela Empresa para exercer atividade de gerência ou coordenação.

Para cada Habilidade/Atribuição/Responsabilidade em avaliação, deverá ser

assinhalado apenas um dos quatro conceitos: NA (não atende); AP (atende parcialmente); A (atende) e; S (supera).

Serão enviados, em papel, dois formulários: um para que o superior formal imediato avalie o funcionário e outro para que o funcionário registre a sua auto-avaliação. Após a negociação, visando o consenso, o avaliador deverá digitar no sistema a avaliação feita por ele, a auto-avaliação do funcionário e a avaliação negocial e, posteriormente, imprimir o formulário de avaliação. Este formulário deverá ser assinado e encaminhado à USRH, ficando uma cópia com o avaliado.

O período de referência da avaliação será os últimos doze meses. Portanto, para a avaliação de 2006, deve ser levada em conta atuação dos funcionários no período compreendido entre 27/03/2005 e 26/03/2006.

Serão avaliados todos os funcionários com vínculo empregatício junto à empresa que atenderem todas as seguintes condições:

- Não ter sido admitido após 26/03/2005. Ou seja, tenha mais de um ano de Empresa.
- Não ter ficado afastado por motivo de doença, acidente de trabalho e outros de ordem legal durante todo o período de 27/03/2005 a 26/03/2006.
- Não estar aposentado por invalidez.
- Não ocupar as funções de menor aprendiz.

A avaliação deverá ser feita pelo superior formal imediato do funcionário na sua lotação atual, mediante consulta obrigatória junto ao superior imediato formal do funcionário na lotação anterior.

A avaliação deve ser digitada no sistema até, no máximo, o dia 05/05/2006. O formulário devidamente assinado deve ser encaminhado à USRH até 09/05/2006.

No caso de não haver consenso entre o avaliador e o avaliado, o avaliador deverá levar o assunto ao seu superior imediato, buscando uma solução. Não havendo solução, o avaliador deverá acessar o Sistema e, nos campos apropriados, registrar a auto-avaliação do funcionário, a sua avaliação a respeito do avaliado e o resultado da avaliação negocial relativos aos itens em que houve consenso. Os espaços reservados para registro dos conceitos da avaliação negocial, relativos aos itens sem consenso, devem ficar sem preenchimento. Assim, automaticamente, a avaliação será considerada como sem consenso e ficará sem um resultado final, até a solução da divergência. No campo apropriado da avaliação, o avaliador deverá colocar as devidas justificativas para a falta de consenso. Esta avaliação deve ser impressa, datada e assinada pelo avaliado, avaliador e superior do avaliador, e, posteriormente, encaminhada para a USRH.

A USRH, por sua vez, encaminhará a avaliação ao Diretor da área de lotação do avaliado, para uma decisão final.

A avaliação das Competências, após tratamento de cálculo a ser feito pela USRH, terá como resultado final duas médias: a média relativa a requisitos (formação, experiência e treinamento) e a segunda relativa às Habilidades / Atribuições e Responsabilidades vinculadas a cada nível de complexidade.

Todos os funcionários, na seqüência do processo, serão informados do resultado final da avaliação das Competências.

RECOMENDAÇÕES

A organização espera que a primeira avaliação dos funcionários no Sistema de Gestão por Competências seja feita da forma mais democrática, transparente, justa e eficiente possível. Recomenda-se, portanto, que tanto avaliados como avaliadores evitem certos comportamentos, tais como:

- O avaliador avaliar todos os funcionários pela média para evitar desgastes, desprezando a real atuação dos funcionários.
- Apegarem-se a fatos recentes extremamente positivos ou negativos e se deixarem influenciar exclusivamente por eles para fazer a avaliação.
- Deixar que simpatias ou antipatias sem razões objetivas e não relacionadas com os itens em avaliação influenciem a avaliação.
- O avaliador usar-se como referência para avaliar o funcionário. Se faz como eu faria é bom, se não faz é ruim.
- Acreditar que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que não contribui para o melhor aproveitamento dos recursos humanos e melhoria dos resultados empresariais.

Por outro lado, alguns comportamentos são desejáveis para o sucesso da avaliação, tais como:

- Disposição em escutar a outra parte.
- Procurar analisar as situações do ponto de vista do outro.
- Não encarar o processo de avaliação como avaliador contra avaliado.
- Visualizar e utilizar evidências ou exemplos de sua atuação, visando tornar a avaliação a mais objetiva possível.
- Os "espíritos" devem estar desarmados. Deve haver disposição para a conciliação entre as partes.

REGULAMENTO

CAPÍTULO I

APLICAÇÃO E DEFINIÇÕES

Art. 1º. Este Regulamento disciplina o sistema de Gestão por Competências, com as normas de ingresso, avaliação, remuneração e movimentação dos empregados nas carreiras da empresa.

Parágrafo único. Integram o presente Regulamento os correspondentes anexos

mencionados.

Art. 2º. Na aplicação do Regulamento entende-se como carreira o conjunto de atividades profissionais na qual se dá o ingresso e onde transcorre a trajetória do empregado na empresa, apresentando-se sob duas denominações, de nível médio e de nível superior, conforme o grau de escolaridade exigido de seus ocupantes.

Art. 3º. O ingresso nas carreiras dar-se-á exclusivamente mediante concursos públicos específicos.

Parágrafo único. A aprovação em concurso para o cargo da carreira de nível médio não habilita o candidato a acesso ao cargo da carreira de nível superior.

CAPÍTULO II DAS CARREIRAS

Art. 4º. A carreira de nível médio agrega as funções relacionadas no anexo A do Regulamento, constituídas por atribuições e responsabilidades básicas e medianas na empresa, tanto no que se refere às suas atividades-fim, quanto no que respeita o atividades-meio ou de suporte.

I - Consideram-se atividades-fim as integradas à produção, tratamento e distribuição de água, às de coleta, tratamento e disposição final de esgotos e às de coleta, tratamento e transporte de disposição de resíduos sólidos e correspondente comercialização.

II - São atividades-meio ou de suporte as de recursos humanos, aquisições, jurídica, materiais e outras afins.

Parágrafo único. Nesta carreira o acesso se dá através de cargo único denominado Técnico, graduado segundo sete níveis de complexidade.

Art. 5º. Na carreira de nível superior agregam-se as funções relacionadas no anexo B, constituída por atribuições e responsabilidades mais elevadas, abrangendo as mesmas atividades-fim e atividades-meio correspondentes.

Parágrafo único. Nesta carreira o acesso se dá através de cargo único denominado Analista, graduado segundo cinco níveis de complexidade.

Art. 6º. Os cargos pré-existentes ao Regulamento passam à denominação de funções nas respectivas carreiras, como consta no anexo A e B.

Art.7º. O cargo da carreira e suas funções constantes dos anexos A e B serão a referência para o enquadramento de todos os empregados, quando da implantação do Regulamento. Novas funções poderão compor os anexos, incluídos pela constante dinâmica e desenvolvimento dos processos organizacionais da organização.

CAPÍTULO III

DA TABELA E MOVIMENTAÇÕES SALARIAIS

Art. 8º. A carreira de nível médio compreende sete (7) níveis e a de nível superior cinco (5) níveis de complexidade. As duas carreiras mantêm uma sobreposição de três (3) níveis destas complexidades, que resulta nos nove (9) níveis totais, definidos de 1 a 9 no sistema.

Art. 9º. Para cada nível de complexidade estabelecido (de 1 a 9) corresponderá uma faixa com valores inicial e final. Cada faixa conterà referências progressivas de valor (STEPS) nos quais serão enquadrados os salários normais (código 100) dos empregados.

Art. 10. A tabela salarial será reajustada a critério da Companhia ou quando de Acordos Coletivos de Trabalho.

Art. 11. A movimentação salarial poderá ocorrer mediante os mecanismos da progressão e da promoção.

Art. 12. A progressão representa a evolução do salário por steps, no sentido horizontal na faixa do nível de complexidade em que o empregado estiver posicionado.

Parágrafo único. A progressão estará condicionada à obtenção de resultado entre médio e superior na avaliação das competências do empregado, limitada a 3 (três) steps/ano e será aplicada no momento em que a Companhia definir, sempre observado o disposto no art. 15.

Art. 13. A promoção efetivar-se-á pela movimentação salarial, no sentido vertical entre a faixa em que o empregado estiver posicionado e outra imediatamente superior, observados os seguintes critérios e condições:

I - A existência obrigatória de vaga no nível correspondente e;

II - Atender aos requisitos de acesso do nível pleiteado e obter resultado igual ou superior ao ponto médio na avaliação das competências, sendo o escolhido o empregado que obtiver melhor resultado.

Art. 14. O preenchimento da vaga deverá observar a seguinte ordem seqüencial de prioridade:

a) candidatos da unidade onde a vaga foi aberta;

b) candidatos de unidades com a mesma característica de trabalho da vaga em aberto; e

c) candidatos de unidades diferentes.

Parágrafo único. Aplicado o critério acima e subsistindo mais de um candidato para a vaga, serão adotados em ordem seqüencial os seguintes critérios para o desempate:

- a) formação superior à exigida ou experiência superior à exigida;
- b) mais tempo de serviço como empregado da Companhia;
- c) maior tempo de graduação universitária;
- d) mais idade.

Art 15. As progressões e promoções dependerão da disponibilidade orçamentária da Companhia, sendo autorizadas pelo Conselho de Administração.

CAPÍTULO IV DA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NORMAIS GERAIS

Art. 16. Fica instituído processo de Avaliação das Competências para todos os empregados da Companhia com mais de doze meses de efetivo exercício de suas atribuições no âmbito da empresa ou fora dela por processo formal de disposição no qual se identifiquem os interesses correlatos a administração da empresa.

Art. 17. Os empregados que se encontram em disposição formalizada e vinculada diretamente a interesse da empresa, durante o período em que estiverem exercendo esta função, terão garantida sua avaliação, na carreira de origem, nos termos deste regulamento.

Parágrafo único. A movimentação salarial destes empregados será concedida unicamente na horizontal, mantido o nível de complexidade ocupado.

Art. 18. Quando o empregado estiver atuando na mesma unidade de trabalho há menos de 60 dias, sua avaliação será aplicada pelo superior hierárquico da lotação atual, mediante consulta compulsória ao superior da lotação anterior.

Art. 19. Serão garantidas as avaliações quando houver afastamento do empregado por motivo de férias, doença, acidente de trabalho, licença maternidade e outras de ordem legal.

CAPÍTULO V DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Art. 20. A avaliação de competências ora instituída para os empregados da Companhia se utilizará os seguintes conceitos:

I -competência: são resultados que a Companhia espera dos empregados em termos de atribuições e responsabilidades nos diversos níveis de complexidade.

II -competência: é o conjunto de requisitos composto de: formação, experiência e conhecimentos que possibilitem desempenho superior em determinada função.

Parágrafo único. Agregados, os dois conceitos permitem visão completa e abrangente para a identificação e avaliação das competências dos empregados, garantindo transparência e credibilidade às decisões da Companhia na gestão de pessoal.

Art. 21. O conjunto das competências, suas definições e requisitos de acesso, constantes do anexo C que permitem mapear e avaliar a complexidade do trabalho são:

1. relacionamento interpessoal e trabalho em equipe;
2. responsabilidade, autonomia, decisão e impacto;
3. orientação para o cliente;
4. gestão do conhecimento;
5. multifuncionalidade;
6. orientação para resultados;
7. aprimoramento de processos e produtos/ inovação;
8. gestão integrada de processos e projetos;
9. visão do negócio.

Art. 22. Cada uma das competências citadas no art. 21 acima, vincula-se aos nove (9) níveis em ordem crescente de complexidade identificado pelas descrições das respectivas atribuições e responsabilidades e requisitos de acesso, conforme consta dos anexos D e E.

Parágrafo único. Dentre os níveis de complexidade citados no caput, sete (7) são aplicáveis aos ocupantes da Carreira de Nível Médio e cinco (5) àqueles da Carreira de Nível Superior, três (3) níveis são aplicáveis às duas carreiras.

Art. 23. As atribuições e responsabilidades indicadas nos anexos D e E identificam os resultados esperados em cada competência e nível de complexidade, e compõem o sistema de avaliação juntamente com os respectivos requisitos de acesso.

Art. 24. Os requisitos de acesso indicados nos anexos D e E especificam a formação, a experiência e os conhecimentos indispensáveis para que o empregado atue em determinado nível de complexidade.

Art. 25. Os tempos ou períodos constantes e exigidos em cada nível de complexidade como requisito de acesso, no caso, formação e experiência, serão sempre cumulativos.

Art. 26. A formação e a experiência consideradas serão aquelas consistentes com a natureza da atividade desempenhada, tendo em conta a área de atuação do empregado o nível de complexidade e a função por ele exercida.

CAPÍTULO VI

DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Art. 27. Todos os empregados serão avaliados quanto à sua dedicação e envolvimento com a Companhia, nos aspectos de:

- a) atribuições e responsabilidades relativas a cada competência, as quais indicam os resultados esperados pela empresa no nível de complexidade no qual está enquadrado;
- b) requisitos de acesso, representados pela formação, experiência e conhecimentos minimamente exigidos para o nível de complexidade ocupado e que, por terem caráter cumulativo, devem ser também atendidos pelos empregados enquadrados em níveis mais elevados.

Parágrafo único. A avaliação de competências a que se refere o caput terá sempre como referência à performance dos empregados nos 12 meses anteriores à data de sua aplicação.

Art. 28. A escala aplicada à avaliação compõe-se de quatro (4) conceitos, de acordo com o grau de atendimento às atribuições e responsabilidades e aos requisitos de acesso sendo:

NA - não atende; AP - atende parcialmente; A - atende; S - supera.

Parágrafo único. A cada conceito corresponde um valor:

NA - 00; AP - 05; A - 10 e S - 20

Art. 29. Os resultados obtidos e somados em todas as atribuições e responsabilidades de cada competência e em todos os requisitos de acesso fornecerão média separada, média esta extraída do total de pontos dividido pelo número de itens avaliados; em razão disso, haverá uma média para atribuições e responsabilidades e outra para requisitos de acesso, ambas compondo o resultado final da avaliação de cada empregado.

Art. 30. Quanto aos requisitos de acesso, antes de efetuar a soma destes para obtenção da média, multiplica-se o valor de cada ponto (NA, A ou S) pelo peso de cada requisito:

Parágrafo único. No cálculo indicado no caput adotar-se-á esta metodologia de pontuação:

- a) presentes os três requisitos, os pesos serão: formação - 60%; experiência - 20% e treinamento - 20%;
- b) presentes dois requisitos, os pesos serão: formação - 60% e experiência ou treinamento - 40% e
- c) presente só o requisito formação o peso será de 100%.

CAPÍTULO VII

DAS FASES E RESPONSABILIDADES NA AVALIAÇÃO

Art. 31. O processo de avaliação instituído pelo presente Regulamento compreende as seguintes fases ou etapas:

I – Auto avaliação – que consiste na avaliação do empregado sobre si mesmo;

II – Avaliação gerencial – que consiste na avaliação do superior hierárquico sobre todos os empregados lotados em sua área/unidade;

III – Avaliação Negocial – consiste na negociação presencial de ambas as partes na busca de consenso para um resultado final a ser validado;

Parágrafo Único. Todas as etapas constantes nos incisos acima são obrigatórias, e qualquer ausência das partes e a não realização de qualquer das etapas remete a responsabilidade do resultado final da avaliação para o superior hierárquico do empregado e seu diretor.

Art. 32. Incumbe ao superior hierárquico do empregado efetuar a avaliação, e após validá-la com o seu superior hierárquico.

§ 1º. O empregado fará sua auto-avaliação para utilizar na reunião com o gerente, de modo a facilitar o consenso na avaliação final.

§ 2º. Inexistindo consenso entre gerente avaliador e empregado avaliado, serão as apreciações de um e outro encaminhadas à gerência de recursos humanos para parecer e sucessiva remessa ao diretor da área de lotação do empregado, para decisão final.

§ 3º. Dar-se-á transparência às avaliações mediante entrega de cópias assinadas aos participantes do processo.

Art. 33. Conforme os resultados da avaliação, gerente e subordinado deverão elaborar plano de desenvolvimento individual, identificando as correções de desempenho, com prazos e metas a serem atingidas.

Parágrafo Único Caso o empregado esteja acima das exigências do nível de complexidade ocupado, o diretor poderá recomendar à Diretoria Plena seu enquadramento em nível imediatamente superior, observado o disposto no art.13 e seus parágrafos deste regulamento. Estando abaixo das exigências, o diretor fixará cronograma de treinamento para superação das deficiências.

Art. 34. Fica assegurado ao empregado, no exercício de função gerencial ou de direção o direito a avaliação e movimentação na carreira de origem.

Parágrafo Único. - Cabe ao diretor da área avaliar ocupantes de função gerencial, e ao diretor presidente aos ocupantes da função de direto

CAPÍTULO VIII

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 35. O enquadramento salarial na tabela proposta constante do anexo F define o momento de ingresso de todos os empregados no novo sistema disciplinado no Regulamento, e dar-se-á tomando-se por referência o salário normal (cod 100) percebido pelos empregados na data de

implantação do sistema.

Parágrafo único. O enquadramento a que se refere o caput determina na tabela o nível a ser ocupado pelo empregado, o qual se identifica por uma faixa de valores.

Art. 36. Quando, aplicado o critério de enquadramento definido no art. 35, se identificado que o valor atual do código 100 do empregado encontra-se na área de sobreposição de duas faixas salariais, o enquadramento ocorrerá sempre na faixa do nível mais elevado.

Art 37. O critério de enquadramento definido nos arts. 35 e 36, será aplicado até o nível de complexidade da função na qual o empregado está enquadrado.

Art. 38. O enquadramento dos empregados nas carreiras de nível médio e de nível superior, seu cargo e funções vinculadas, dar-se-á conforme os critérios a seguir descritos:

I - os ora pertencentes às Carreiras Operacional/Administrativa e Profissional de Nível Médio serão enquadrados na Carreira de Nível Médio do novo plano no cargo de Técnico e em uma das posições (de 1 a 7) ;

II - os hoje integrados à Carreira Profissional de nível Superior, serão enquadrados na Carreira de Nível Superior do novo plano, no cargo de Analista e em uma das posições (de 1 à 5).

§1º A definição do cargo em que cada empregado será enquadrado atenderá a seguinte terminologia e ordem de posições, segundo os respectivos níveis de complexidade.

Enquadramento na faixa conforme nível de complexidade Cargo e posição Carreira de Nível Médio Cargo e posição Carreira de Nível Superior

1 Técnico 1 x

2 Técnico 2 x

3 Técnico 3 x

4 Técnico 4 x

5 Técnico 5 Analista 1

6 Técnico 6 Analista 2

7 Técnico 7 Analista 3

8 Analista 4

9 Analista 5

§2º Todos os empregados serão enquadrados em função com a mesma denominação do cargo ora ocupado, salvo os casos em que a formação se vincule a nova função incluída nos anexos D e E deste Regulamento.

Art. 39. Os empregados que atualmente ocupam função gerencial serão enquadrados em conformidade com os critérios definidos nos artigos 35, 36, 37 e 38, além de serem mantidos na

mesma função gerencial, cujo procedimento também se aplica aos empregados que ocupem a função de Diretor na Companhia.

Art. 40. Este Regulamento deverá ter registro homologado junto ao Ministério do Trabalho.

ANEXO 4

REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA 2006

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A empresa está colocando em andamento o Sistema de Gestão por Competências. Esta cartilha visa esclarecer dúvidas existentes sobre o assunto e pretende orientar todos os funcionários sobre os critérios e passos a serem seguidos no decorrer do processo, unificando, desta forma, a compreensão em toda a Empresa e possibilitando o sucesso deste Sistema. Leia com atenção todos os itens e troque idéias com os seus colegas. É importante que todos tenham o mesmo entendimento sobre os diversos pontos.

Depois que se conquista um emprego, o que se quer é crescer dentro da empresa. Este crescimento na empresa, a partir de agora, está regulamentado e dá a mesma oportunidade a todos. Utilize este processo para aprimorar o seu desenvolvimento, promover a motivação e otimizar os resultados de sua Unidade.

O que é o sistema

1) O que é o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da empresa?

É um Sistema que determina, com critérios claros e transparentes, o crescimento profissional do funcionário. Neste Sistema estão regulamentadas as normas de ingresso, avaliação, remuneração e movimentação salarial dos funcionários nas carreiras da empresa.

2) Por que a empresa está implantando o Sistema de Gestão por Competências?

A empresa entende que seus funcionários buscam há muito tempo um instrumento eficiente e capaz de gerenciar de forma justa e coerente a trajetória de crescimento profissional. Assim, ganham os funcionários que obtêm maior clareza e transparência quanto às suas oportunidades de carreira e são estimulados a se desenvolver, aumentando seu valor profissional. E ganha a empresa, que conta com um conjunto de profissionais mais motivado e comprometido com os resultados.

3) E o que são Competências?

O Sistema de Gestão por Competências utiliza dois conceitos de Competências:

a - Habilidades / Atribuições e Responsabilidades: determinam o que a empresa espera dos seus funcionários de acordo com a complexidade de suas atividades.

b - Requisitos de Acesso: representados pela formação, experiência e treinamento necessários para que o funcionário possa atuar em seu nível de complexidade.

Como funciona o sistema?

4) Como é o Sistema de Gestão por Competências?

O Sistema possui duas carreiras:

Carreira de Nível Médio: nesta carreira estão organizadas funções operacionais e administrativas com exigência de 2º grau, subdivididas em níveis de complexidade que vão de 1 a 5, e funções técnicas com exigência de curso técnico ou pós-médio, subdivididas em níveis de complexidade que vão de 3 a 7.

Carreira de Nível Superior: nesta carreira estão organizadas funções com exigência de escolaridade superior, subdivididas em níveis de complexidade que vão de 5 a 9.

Carreira de nível médio, níveis de complexidade, requisitos de acesso e posições

Níveis de Complexidade

9
8
7
6
5
4
3
2
1

Carreira de Nível Médio

7
8
5
4
3
2
1

Requisitos de Acesso

Técnico + 20 anos + 120 h trein
Técnico + 14 anos + 120 h trein
Ensino Médio + 20 anos + 120 h trein ou Técnico + 8 anos + 100 h Trein
Ensino Médio + 14 anos + 120 h trein ou Técnico + 3 anos + 80 h trein
Ensino Médio + 8 anos + 100 h trein ou Técnico em área afim
Ensino Médio + 3 anos + 80 h trein
Ensino Médio

Posições

Técnico 7

Técnico 6

Técnico 5

Técnico 4

Técnico 3

Técnico 2

Técnico 1

Carreira de nível superior, níveis de complexidade, requisitos de acesso e posições

Níveis de Complexidade		Requisitos de Acesso	Posições
9	5	Superior + 23 anos + 140 hr ou Superior + pós grad. + 20 anos	Analista 5
8	4	Superior + 16 anos + 140 hr ou Superior + pós grad. + 14 anos	21 Analista 4
7	3	Superior + 9 anos + 120 hr ou Superior + pós grad. + 8 anos + 100 hr trein	Analista 3
6	2	Superior + 3 anos + 60 h trein	Analista 2
5	1	Superior	Analista 1
4			
3			
2			
1			

Observações:

- Os períodos em anos indicados acima, correspondem ao tempo do empregado na empresa e na função, acrescido dos tempos exigidos no edital de concurso para ingresso na empresa em cada cargo;
- Os períodos em anos indicados acima, são cumulativos. Somam-se uns aos outros na medida que se avança para maior nível de complexidade.

5) Como está definida a estrutura salarial?

A Tabela Salarial é formada por 9 níveis de complexidade, sinalizando uma trajetória natural de crescimento profissional. Para cada nível de complexidade, há 12 referências progressivas de valor (steps), onde está localizado o salário nominal. Assim, a empresa passa a ter uma tabela formada por 108 salários.

Clique para ver a planilha de cargos e salários.

6) Como é a movimentação salarial do funcionário da empresa dentro do Sistema de Gestão por Competências?

A movimentação salarial do funcionário poderá ocorrer de duas maneiras:

- **Progressão:** é a movimentação salarial horizontal de um step para outro na faixa do nível de complexidade em que o funcionário já se encontra, na medida em que o mesmo se desenvolve e aperfeiçoa seu trabalho para a Empresa.
Para que a progressão salarial horizontal ocorra, é preciso que o funcionário obtenha resultado entre médio e superior na avaliação das Competências, nos requisitos de Acesso (escolaridade, treinamento e experiência) e Habilidades / Atribuições e Responsabilidades individuais no trabalho.
- **Promoção:** é quando o funcionário passa para o próximo nível de complexidade de sua carreira, alterando, por consequência, a posição do cargo e o nível de complexidade de suas atividades na área em que atua.

Para que isto ocorra é preciso atender aos seguintes critérios:

- Existência de vaga para o cargo e nível pretendidos.
- Ter resultado igual ou superior ao ponto médio na avaliação das Competências.
- Preencher os requisitos para acesso à função e ao nível pretendidos, em termos de experiência, horas de treinamento e formação acadêmica específica, necessária para o exercício da função pleiteada.

Como funciona a avaliação por competências?

7) O que é a avaliação de Competências?

A avaliação consiste em apurar e registrar a atuação de cada funcionário em relação às Competências que a Empresa entende como importantes para o desenvolvimento individual e empresarial.

8) Quais são as Competências a serem avaliadas?

Os funcionários serão avaliados individualmente, levando-se em consideração as seguintes Competências:

REQUISITOS DE ACESSO: A formação, experiência e treinamento são os requisitos que a Empresa entende como necessários para que o funcionário desempenhe bem suas atividades. Para cada cargo e nível de complexidade estão definidos quais são os requisitos necessários. A avaliação

dos requisitos (formação, experiência e treinamento) será feita automaticamente pelo sistema de RH, baseada nos dados cadastrais de recursos humanos.

HABILIDADES / ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES: a empresa definiu nove itens de Habilidades / Competências, cada um dividido em crescentes níveis de complexidade (7 para Carreira de Nível Médio e 5 para a de Nível Superior).

Relacionamento Interpessoal/ Trabalho em Equipe.

Aprimoramento de Processos e Produtos/ Inovação.

Orientação para o Cliente.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto.

Gestão do Conhecimento.

Visão do Negócio.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Orientação para Resultados

Multifuncionalidade.

Cada uma destas Habilidades / Competências está dividida em crescentes níveis de complexidade (7 para Carreira de Nível Médio e 5 para a de Nível Superior). Os níveis de complexidade estão identificados pelas diferentes descrições das Atribuições e Responsabilidades.

Exemplo:

Técnico 1

Habilidade / Competência: Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.

Descrição das Habilidades / Atribuições e responsabilidades:

Está associada à obtenção de resultados a partir da interação com outros profissionais da Empresa. Compreende: construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações entre equipes e pessoas; clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum das questões em que está envolvido; busca dar condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela Companhia, através de negociação. NA AP A S

Descrição das Habilidades / Atribuições e Responsabilidades:

-Interage com supervisores e clientes para executar suas tarefas.

-Relaciona-se no trabalho segundo rotinas definidas; age seguindo instruções padronizadas.

Técnico 2

Habilidade / Competência: Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.

Descrição das Habilidades / Atribuições e Responsabilidades:

Está associada à obtenção de resultados a partir da interação com outros profissionais da Empresa. Compreende: construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações entre equipes e pessoas; clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum das questões em que está envolvido; busca dar condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela Companhia, através de negociação. NA AP A S

Descrição da Habilidade / Atribuições e Responsabilidades:

- Interage com supervisores e clientes para executar suas atividades.
- Executa suas atividades a partir de instruções detalhadas da chefia, utilizando-se de conhecimento técnico elementar.

Observe que as Habilidades / Atribuições e Responsabilidades no nível 2 são mais complexas do que as do nível 1.

9) Quem fará a avaliação?

Os requisitos exigidos (formação, experiência e treinamento) são avaliados automaticamente pela Empresa, já que as informações correspondentes constam no cadastro de Recursos Humanos. Portanto, estes itens não constarão no formulário de avaliação e, por conseqüência, não serão objeto da auto-avaliação, da avaliação pela chefia e da avaliação negocial.

A avaliação dos funcionários quanto às Habilidades / Atribuições e Responsabilidades vinculadas a cada nível de complexidade das Habilidades / Competência ocorrerá em três etapas:

Auto-avaliação: avaliação do funcionário sobre seu desempenho.

Avaliação Gerencial: avaliação pelo superior formal imediato do funcionário.

Avaliação Negocial: o avaliado e o seu superior formal imediato (avaliador), comparam as suas avaliações e buscam um consenso sobre a atuação do funcionário, consenso este que será o resultado final da avaliação das Atribuições e Responsabilidades. A presença do avaliado é indispensável para a realização desta avaliação.

A Avaliação Negocial deverá ser impressa e assinada pelo avaliado, avaliador e Gerente da Unidade. Se o superior imediato formal do avaliado for o Gerente da Unidade, bastam as assinaturas dos dois no formulário.

Todas as etapas descritas são obrigatórias. Os avaliadores devem necessariamente ser os superiores formais imediatos dos funcionários. Ou seja, aqueles devidamente nomeados pela Empresa para exercer atividade de gerência ou coordenação.

10) Como se dará o registro da avaliação em cada Habilidade item?

Para cada Habilidade / Atribuição / Responsabilidade em avaliação, deverá ser assinalado apenas um dos quatro conceitos: NA (não atende); AP (atende parcialmente); A (atende) e; S (supera).

11) A avaliação das Habilidades / Atribuições e Responsabilidades será feita no papel ou via sistema informatizado?

Serão enviados, em papel, dois formulários: um para que o superior formal imediato avalie o funcionário e outro para que o funcionário registre a sua auto-avaliação. Após a negociação, visando o consenso, o avaliador deverá digitar no sistema a avaliação feita por ele, a auto-avaliação do funcionário e a avaliação negocial e, posteriormente, imprimir o formulário de avaliação. Este formulário deverá ser assinado e encaminhado à USRH, ficando uma cópia com o avaliado.

12) Qual o período de referência da avaliação?

Os últimos doze meses. Portanto, para a avaliação de 2006, deve ser levada em conta atuação dos funcionários no período compreendido entre 27/03/2005 e 26/03/2006.

13) Quem será avaliado?

Todos os funcionários com vínculo empregatício junto à empresa que atenderem todas as seguintes condições:

Não ter sido admitido após 26/03/2005. Ou seja, tenha mais de um ano de Empresa.

Não ter ficado afastado por motivo de doença, acidente de trabalho e outros de ordem legal durante todo o período de 27/03/2005 a 26/03/2006.

Não estar aposentado por invalidez.

Não ocupar as funções de menor aprendiz.

14) Quem fará a avaliação do funcionário transferido de unidade recentemente?

A avaliação deverá ser feita pelo superior formal imediato do funcionário na sua lotação atual, mediante consulta obrigatória junto ao superior imediato formal do funcionário na lotação anterior.

15) Até quando deve ser realizada a avaliação?

A avaliação deve ser digitada no sistema até, no máximo, o dia 05/05/2006. O formulário devidamente assinado deve ser encaminhado à USRH até 09/05/2006.

16) O que fazer se na avaliação negocial não houver consenso entre avaliado e avaliador?

Neste caso, o avaliador deverá levar o assunto ao seu superior imediato, buscando uma solução. Não havendo solução, o avaliador deverá acessar o Sistema e, nos campos apropriados, registrar a auto-avaliação do funcionário, a sua avaliação a respeito do avaliado e o resultado da avaliação negocial relativos aos itens em que houve consenso. Os espaços reservados para registro dos conceitos da avaliação negocial, relativos aos itens sem consenso, devem ficar sem preenchimento. Assim, automaticamente, a avaliação será considerada como sem consenso e ficará sem um resultado final, até a solução da divergência. No campo apropriado da avaliação, o avaliador deverá colocar as devidas justificativas para a falta de consenso. Esta avaliação deve ser impressa, datada e assinada pelo avaliado, avaliador e superior do avaliador, e, posteriormente, encaminhada para a USRH.

A USRH, por sua vez, encaminhará a avaliação ao Diretor da área de lotação do avaliado, para uma decisão final.

17) O que fazer se, por qualquer motivo, não houver condições de realizar a avaliação de um funcionário?

Todo o esforço possível deve ser feito para que as avaliações sejam feitas, inclusive no caso daqueles que se encontram ausentes do trabalho.

18) Qual será o resultado final de minha avaliação? Serei informado deste resultado?

A avaliação das Competências, após tratamento de cálculo a ser feito pela USRH, terá como resultado final duas médias: a média relativa a requisitos (formação, experiência e treinamento) e a segunda relativa às Habilidades / Atribuições e Responsabilidades vinculadas a cada nível de complexidade.

Todos os funcionários, na seqüência do processo, serão informados do resultado final da avaliação das Competências.

Recomendações

A empresa espera que a primeira avaliação dos funcionários no Sistema de Gestão por Competências seja feita da forma mais democrática, transparente, justa e eficiente possível. Recomenda-se, portanto, que tanto avaliados como avaliadores evitem certos comportamentos, tais como:

O avaliador avaliar todos os funcionários pela média para evitar desgastes, desprezando a real atuação dos funcionários.

Apegarem-se a fatos recentes extremamente positivos ou negativos e se deixarem influenciar exclusivamente por eles para fazer a avaliação.

Deixar que simpatias ou antipatias sem razões objetivas e não relacionadas com os itens em avaliação influenciem a avaliação.

O avaliador usar-se como referência para avaliar o funcionário. Se faz como eu faria é bom, se não

faz é ruim.

Acreditar que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que não contribui para o melhor aproveitamento dos recursos humanos e melhoria dos resultados empresariais.

Por outro lado, alguns comportamentos são desejáveis para o sucesso da avaliação, tais como:

Disposição em escutar a outra parte.

Procurar analisar as situações do ponto de vista do outro.

Não encarar o processo de avaliação como avaliador contra avaliado.

Visualizar e utilizar evidências ou exemplos de sua atuação, visando tornar a avaliação a mais objetiva possível.

Os "espíritos" devem estar desarmados. Deve haver disposição para a conciliação entre as partes.

regulamento

CAPÍTULO I

APLICAÇÃO E DEFINIÇÕES

Art. 1º. Este Regulamento disciplina o sistema de Gestão por Competências, com as normas de ingresso, avaliação, remuneração e movimentação dos empregados nas carreiras da empresa.

Parágrafo único. Integram o presente Regulamento os correspondentes anexos mencionados.

Art. 2º. Na aplicação do Regulamento entende-se como carreira o conjunto de atividades profissionais na qual se dá o ingresso e onde transcorre a trajetória do empregado na empresa, apresentando-se sob duas denominações, de nível médio e de nível superior, conforme o grau de escolaridade exigido de seus ocupantes.

Art. 3º. O ingresso nas carreiras dar-se-á exclusivamente mediante concursos públicos específicos.

Parágrafo único. A aprovação em concurso para o cargo da carreira de nível médio não habilita o candidato a acesso ao cargo da carreira de nível superior.

CAPÍTULO II

DAS CARREIRAS

Art. 4º. A carreira de nível médio agrega as funções relacionadas no anexo A do Regulamento, constituídas por atribuições e responsabilidades básicas e medianas na empresa, tanto no que se refere às suas atividades-fim, quanto no que respeita o atividades-meio ou de suporte.

I - Consideram-se atividades-fim as integradas à produção, tratamento e distribuição de água, às de coleta, tratamento e disposição final de esgotos e às de coleta, tratamento e transporte de disposição de resíduos sólidos e correspondente comercialização.

II - São atividades-meio ou de suporte as de recursos humanos, aquisições, jurídica, materiais e outras afins.

Parágrafo único. Nesta carreira o acesso se dá através de cargo único denominado Técnico, graduado segundo sete níveis de complexidade.

Art. 5º. Na carreira de nível superior agregam-se as funções relacionadas no anexo B, constituída por atribuições e responsabilidades mais elevadas, abrangendo as mesmas atividades-fim e atividades-meio correspondentes.

Parágrafo único. Nesta carreira o acesso se dá através de cargo único denominado Analista, graduado segundo cinco níveis de complexidade.

Art. 6º. Os cargos pré-existentes ao Regulamento passam à denominação de funções nas respectivas carreiras, como consta no anexo A e B.

Art. 7º. O cargo da carreira e suas funções constantes dos anexos A e B serão a referência para o enquadramento de todos os empregados, quando da implantação do Regulamento. Novas funções poderão compor os anexos, incluídos pela constante dinâmica e desenvolvimento dos processos organizacionais da empresa.

CAPÍTULO III DA TABELA E MOVIMENTAÇÕES SALARIAIS

Art. 8º. A carreira de nível médio compreende sete(7) níveis e a de nível superior cinco(5) níveis de complexidade. As duas carreiras mantêm uma sobreposição de três(3) níveis destas complexidades, que resulta nos nove(9) níveis totais, definidos de 1 a 9 no sistema.

Art. 9º. Para cada nível de complexidade estabelecido (de 1 a 9) corresponderá uma faixa com valores inicial e final. Cada faixa conterá referências progressivas de valor (STEPS) nos quais serão enquadrados os salários normais (código 100) dos empregados.

Art. 10. A tabela salarial será reajustada a critério da Companhia ou quando de Acordos Coletivos de Trabalho.

Art. 11. A movimentação salarial poderá ocorrer mediante os mecanismos da progressão e da promoção.

Art. 12. A progressão representa a evolução do salário por steps, no sentido horizontal na faixa do nível de complexidade em que o empregado estiver posicionado.

Parágrafo único. A progressão estará condicionada à obtenção de resultado entre médio e superior na avaliação das competências do empregado, limitada a 3(três) steps/ano e será aplicada no

momento em que a Companhia definir, sempre observado o disposto no art. 15.

Art. 13. A promoção efetivar-se-á pela movimentação salarial, no sentido vertical entre a faixa em que o empregado estiver posicionado e outra imediatamente superior, observados os seguintes critérios e condições:

- I - A existência obrigatória de vaga no nível correspondente e;
- II - Atender aos requisitos de acesso do nível pleiteado e obter resultado igual ou superior ao ponto médio na avaliação das competências, sendo o escolhido o empregado que obtiver melhor resultado.

Art. 14. O preenchimento da vaga deverá observar a seguinte ordem seqüencial de prioridade:

- a) candidatos da unidade onde a vaga foi aberta;
- b) candidatos de unidades com a mesma característica de trabalho da vaga em aberto, e
- c) candidatos de unidades diferentes.

Parágrafo único. Aplicado o critério acima e subsistindo mais de um candidato para a vaga, serão adotados em ordem seqüencial os seguintes critérios para o desempate:

- a) formação superior à exigida ou experiência superior à exigida;
- b) mais tempo de serviço como empregado da Companhia;
- c) maior tempo de graduação universitária;
- d) mais idade.

Art 15. As progressões e promoções dependerão da disponibilidade orçamentária da Companhia, sendo autorizadas pelo Conselho de Administração.

CAPÍTULO IV DA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NORMAIS GERAIS

Art. 16. Fica instituído processo de Avaliação das Competências para todos os empregados da Companhia com mais de doze meses de efetivo exercício de suas atribuições no âmbito da empresa ou fora dela por processo formal de disposição no qual se identifiquem os interesses correlatos a administração da empresa.

Art. 17. Os empregados que se encontram em disposição formalizada e vinculada diretamente a

interesse da empresa, durante o período em que estiverem exercendo esta função, terão garantida sua avaliação, na carreira de origem, nos termos deste regulamento.

Parágrafo único. A movimentação salarial destes empregados será concedida unicamente na horizontal, mantido o nível de complexidade ocupado.

Art. 18. Quando o empregado estiver atuando na mesma unidade de trabalho há menos de 60 dias, sua avaliação será aplicada pelo superior hierárquico da lotação atual, mediante consulta compulsória ao superior da lotação anterior.

Art. 19. Serão garantidas as avaliações quando houver afastamento do empregado por motivo de férias, doença, acidente de trabalho, licença maternidade e outras de ordem legal.

CAPITULO V DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Art. 20. A avaliação de competências ora instituída para os empregados da Companhia se utilizará os seguintes conceitos:

I -competência: são resultados que a Companhia espera dos empregados em termos de atribuições e responsabilidades nos diversos níveis de complexidade.

II -competência: é o conjunto de requisitos composto de: formação, experiência e conhecimentos que possibilitem desempenho superior em determinada função.

Parágrafo único. Agregados, os dois conceitos permitem visão completa e abrangente para a identificação e avaliação das competências dos empregados, garantindo transparência e credibilidade às decisões da Companhia na gestão de pessoal.

Art. 21. O conjunto das competências, suas definições e requisitos de acesso, constantes do anexo C que permitem mapear e avaliar a complexidade do trabalho são:

1. relacionamento interpessoal e trabalho em equipe;
2. responsabilidade, autonomia, decisão e impacto;
3. orientação para o cliente;
4. gestão do conhecimento;
5. multifuncionalidade;
6. orientação para resultados;
7. aprimoramento de processos e produtos/ inovação;

8. gestão integrada de processos e projetos;

9. visão do negócio;

Art. 22. Cada uma das competências citadas no art. 21 acima, vincula-se aos nove(9) níveis em ordem crescente de complexidade identificado pelas descrições das respectivas atribuições e responsabilidades e requisitos de acesso, conforme consta dos anexos D e E.

Parágrafo único. Dentre os níveis de complexidade citados no caput, sete(7) são aplicáveis aos ocupantes da Carreira de Nível Médio e cinco(5) àqueles da Carreira de Nível Superior, três(3) níveis são aplicáveis às duas carreiras.

Art. 23. As atribuições e responsabilidades indicadas nos anexos D e E identificam os resultados esperados em cada competência e nível de complexidade, e compõem o sistema de avaliação juntamente com os respectivos requisitos de acesso.

Art. 24. Os requisitos de acesso indicados nos anexos D e E especificam a formação, a experiência e os conhecimentos indispensáveis para que o empregado atue em determinado nível de complexidade.

Art. 25. Os tempos ou períodos constantes e exigidos em cada nível de complexidade como requisito de acesso, no caso, formação e experiência, serão sempre cumulativos.

Art. 26. A formação e a experiência consideradas serão aquelas consistentes com a natureza da atividade desempenhada, tendo em conta a área de atuação do empregado o nível de complexidade e a função por ele exercida.

CAPÍTULO VI DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Art. 27. Todos os empregados serão avaliados quanto à sua dedicação e envolvimento com a Companhia, nos aspectos de:

- a) atribuições e responsabilidades relativas a cada competência, as quais indicam os resultados esperados pela empresa no nível de complexidade no qual está enquadrado;
- b) requisitos de acesso, representados pela formação, experiência e conhecimentos minimamente exigidos para o nível de complexidade ocupado e que, por terem caráter cumulativo, devem ser também atendidos pelos empregados enquadrados em níveis mais elevados.

Parágrafo único. A avaliação de competências a que se refere o caput terá sempre como referência à

performance dos empregados nos 12 meses anteriores à data de sua aplicação.

Art. 28. A escala aplicada à avaliação compõe-se de quatro (4) conceitos, de acordo com o grau de atendimento às atribuições e responsabilidades e aos requisitos de acesso sendo:

NA - não atende; AP - atende parcialmente; A - atende; S - supera.

Parágrafo único. A cada conceito corresponde um valor:

NA - 00; AP - 05; A - 10 e S - 20

Art. 29. Os resultados obtidos e somados em todas as atribuições e responsabilidades de cada competência e em todos os requisitos de acesso fornecerão média separada, média esta extraída do total de pontos dividido pelo número de itens avaliados; em razão disso, haverá uma média para atribuições e responsabilidades e outra para requisitos de acesso, ambas compondo o resultado final da avaliação de cada empregado.

Art. 30. Quanto aos requisitos de acesso, antes de efetuar a soma destes para obtenção da média, multiplica-se o valor de cada ponto (NA, A ou S) pelo peso de cada requisito.

Parágrafo único. No cálculo indicado no caput adotar-se-á esta metodologia de pontuação:

- a) presentes os três requisitos, os pesos serão: formação - 60%; experiência - 20% e treinamento - 20%;
- b) presentes dois requisitos, os pesos serão: formação - 60% e experiência ou treinamento - 40% e
- c) presente só o requisito formação o peso será de 100%.

CAPÍTULO VII DAS FASES E RESPONSABILIDADES NA AVALIAÇÃO

Art. 31. O processo de avaliação instituído pelo presente Regulamento compreende as seguintes fases ou etapas:

I – Auto avaliação – que consiste na avaliação do empregado sobre si mesmo;

II – Avaliação gerencial – que consiste na avaliação do superior hierárquico sobre todos os empregados lotados em sua área/unidade;

III – Avaliação Negocial – consiste na negociação presencial de ambas as partes na busca de consenso para um resultado final a ser validado;

Parágrafo Único. Todas as etapas constantes nos incisos acima são obrigatórias, e qualquer ausência das partes e a não realização de qualquer das etapas remete a responsabilidade do resultado final da

avaliação para o superior hierárquico do empregado e seu diretor.

Art. 32. Incumbe ao superior hierárquico do empregado efetuar a avaliação, e após validá-la com o seu superior hierárquico.

§ 1º. O empregado fará sua auto-avaliação para utilizar na reunião com o gerente, de modo a facilitar o consenso na avaliação final.

§ 2º. Inexistindo consenso entre gerente avaliador e empregado avaliado, serão as apreciações de um e outro encaminhadas à gerência de recursos humanos para parecer e sucessiva remessa ao diretor da área de lotação do empregado, para decisão final.

§ 3º. Dar-se-á transparência às avaliações mediante entrega de cópias assinadas aos participantes do processo.

Art. 33. Conforme os resultados da avaliação, gerente e subordinado deverão elaborar plano de desenvolvimento individual, identificando as correções de desempenho, com prazos e metas a serem atingidas.

Parágrafo Único Caso o empregado esteja acima das exigências do nível de complexidade ocupado, o diretor poderá recomendar à Diretoria Plena seu enquadramento em nível imediatamente superior, observado o disposto no art.13 e seus parágrafos deste regulamento. Estando abaixo das exigências, o diretor fixará cronograma de treinamento para superação das deficiências.

Art. 34. Fica assegurado ao empregado, no exercício de função gerencial ou de direção o direito a avaliação e movimentação na carreira de origem.

Parágrafo Único. - Cabe ao diretor da área avaliar ocupantes de função gerencial, e ao diretor presidente aos ocupantes da função de direto

CAPÍTULO VIII DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 35. O enquadramento salarial na tabela proposta constante do anexo F define o momento de ingresso de todos os empregados no novo sistema disciplinado no Regulamento, e dar-se-á tomando-se por referência o salário normal (cod 100) percebido pelos empregados na data de implantação do sistema.

Parágrafo único. O enquadramento a que se refere o caput determina na tabela o nível a ser ocupado pelo empregado, o qual se identifica por uma faixa de valores.

Art. 36. Quando, aplicado o critério de enquadramento definido no art. 35, se identificado que o valor atual do código 100 do empregado encontra-se na área de sobreposição de duas faixas

salariais, o enquadramento ocorrerá sempre na faixa do nível mais elevado.

Art 37. O critério de enquadramento definido nos arts. 35 e 36, será aplicado até o nível de complexidade da função na qual o empregado está enquadrado.

Art. 38. O enquadramento dos empregados nas carreiras de nível médio e de nível superior, seu cargo e funções vinculadas, dar-se-á conforme os critérios a seguir descritos:

I - os ora pertencentes às Carreiras Operacional/Administrativa e Profissional de Nível Médio serão enquadrados na Carreira de Nível Médio do novo plano no cargo de Técnico e em uma das posições (de 1 a 7) ;

II - os hoje integrados à Carreira Profissional de nível Superior, serão enquadrados na Carreira de Nível Superior do novo plano, no cargo de Analista e em uma das posições (de 1 à 5).

§1º A definição do cargo em que cada empregado será enquadrado atenderá a seguinte terminologia e ordem de posições, segundo os respectivos níveis de complexidade.

Enquadramento na faixa conforme nível de complexidade Cargo e posição Carreira de Nível Médio

Cargo e posição Carreira de Nível Superior

1 Técnico 1 x

2 Técnico 2 x

3 Técnico 3 x

4 Técnico 4 x

5 Técnico 5 Analista 1

6 Técnico 6 Analista 2

7 Técnico 7 Analista 3

8 Analista 4

9 Analista 5

§2º Todos os empregados serão enquadrados em função com a mesma denominação do cargo ora ocupado, salvo os casos em que a formação se vincule a nova função incluída nos anexos D e E deste Regulamento.

Art. 39. Os empregados que atualmente ocupam função gerencial serão enquadrados em conformidade com os critérios definidos nos artigos 35, 36, 37 e 38, além de serem mantidos na mesma função gerencial, cujo procedimento também se aplica aos empregados que ocupem a função de Diretor na Companhia.

Art. 40. Este Regulamento deverá ter registro homologado junto ao Ministério do Trabalho.

CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO

FUNÇÕES	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE						
	1	2	3	4	5	6	7
	POSICÕES						
	tecn ico 1	tecn ico 2	tecn ico 3	tecn ico 4	tecn ico 5	tecn ico 6	tecn ico 7
<i>TECNICAS, OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVAS</i>							
TECNICO DE AGRIMENSURA							
TECNICO DE ALIMENTOS*							
TÉCNICO DE CONTABILIDADE							
TECNICO DE EMFERMAGEM DO TRABALHO.							
TECNICO DE INSTRUMENTAÇÃO							
TECNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO							
TECNICO DE SENHO INDUSTRIAL							
TÉCNICO ELETRÔNICO							
TECNICO EM EDIFICAÇÕES							
TECNICO EM ELETRMECÂNICA							
TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA							
TECNICO EM MEIO AMBIENTE*							
TECNICO EM SANEAMENTO							
TECNICO MECÂNICO							
TÉCNICO EM MECATRÔNICA							
TECNICO INFORMÁTICA INDUSTRIAL							
TECNICO PATRIMONIO HISTÓRICO							
TÉCNICO QUÍMICO							
TECNICO TELECOMUNICAÇÕES							
TECNICO TRANSAÇÕES IMOBILIÁRIAS							
TECNICO PRÁTICO ESPECIALIZADO							
AGENTE COMERCIAL DE CAMPO *							
AGENTE TECNICO DE ADMINISTRAÇÃO							
AGENTE TÉCNICO DE OPERAÇÃO							
AGENTE TÉCNICO DE PRODUÇÃO							
ATENDENTE COMERCIAL*.							
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS.							
AUXILIAR ENFERMAGEM DO TRABALHO							
DESENHISTA							
ELETRICISTA							
FOTOGRAFO							
MECÂNICO							
MOTORISTA DE VEÍCULOS							
OPERADOR PROD. INFORMÁTICA							
PINTOR							
PROGRAMADOR EM INFORMÁTICA							
SECRETARIA							
TELEFONISTA							
TORNEIRO							

Posições passíveis de serem ocupadas para cada função.

Incluídas as funções conforme previsto no artigo 7º.

Quadro: Cargos existentes antes da implantação do sistema que passam a se denominar - funções.

CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR

FUNÇÕES	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE				
	5	6	7	8	9
	POSICOES				
	Ana lista 1	Ana lista 2	Ana lista 3	Anal ista 4	Anali sta 5
UNIVERSITARIAS					
ADMINISTRADOR					
ADVOGADO					
ANALISTA DE INFORMÁTICA					
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS					
ANALISTA PROCESSOS ORGANIZACIONAIS					
ASSISTENTE COMUNIC. IMPRENSA					
ASSISTENTE SOCIAL					
BIBLIOTECÁRIO					
BIOLOGO					
BIOQUÍMICO					
CONTADOR					
ECONOMISTA					
ENFERMEIRO DO TRABALHO					
ENGENHEIRO AGRÔNOMO					
ENGENHEIRO AMBIENTAL					
ENGENHEIRO CARTÓGRAFO					
ENGENHEIRO CIVIL					
ENGENHEIRO DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO.					
ENGENHEIRO DE MATERIAIS					
ENGENHEIRO ELETRICISTA					
ENGENHEIRO FLORESTAL					
ENGENHEIRO MECÂNICO					
ENGENHEIRO QUÍMICO					
ENGENHEIRO SANITARISTA					
ENGENHEIRO SEGURANÇA DO TRABALHO					
ENGENHEIRO DE OPERAÇÕES*					
ENGENHEIRO TELECOMUNICAÇÃO					
GEÓGRAFO					
GEÓLOGO					
GESTOR DE EDUCAÇÃO SOCIO-AMBIENTAL.					
MÉDICO DO TRABALHO					
PEDAGOGO					
PSICOLOGO					
QUÍMICO					
QUÍMICO INDUSTRIAL					
SOCIÓLOGO					
TECNOLOGO					

Posições passíveis de serem ocupadas para cada função.

* Incluída função conforme previsto no artigo 7º.

• Quadro : Cargos existentes antes da implantação do sistema que passam a se denominar - funções

Definição das Competências

Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da interação com outros profissionais da Companhia. Compreende:

- Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas.
- Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas.
- Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum das questões em que está envolvido.
- Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela Companhia, através da negociação.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve a compreensão do papel das atividades que executa dentro da Companhia. Considera:

- As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas à problemas emergentes.
- Os critérios prioridade, viabilidade e qualidade.
- A visão abrangente dos potenciais impactos de suas ações.

Orientação para o Cliente

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo:

- Prestação de serviços com qualidade
- Agregação de valor ao cliente
- Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo
- Busca de feedback e melhoria do serviço.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo:

- Busca constante pelo seu desenvolvimento - pessoal e técnico
- Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na Companhia
- Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento da suas atividades

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais de forma a contribuir de maneira efetiva à obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na organização e não se prende em posições rígidas.

Orientação para Resultados

Está relacionado às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da Empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

Gestão Integrada de Processos e Projetos

Refere-se à correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da organização. Reflete:

- A integração das ações com outros movimentos que vêm ocorrendo na organização.
- O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da companhia e aos processos correlatos.
- O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela organização.
- O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

Visão do Negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da Companhia, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Carreira de Nível Médio

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 1	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
	<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Interage com colegas, gestores e clientes para executar suas tarefas. ?? Relaciona-se no trabalho segundo rotinas definidas; age seguindo instruções padronizadas.</p>	<p>Formação Ensino Médio</p>
	<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Segue instruções operacionais para executar tarefas repetitivas, estruturadas e de baixa complexidade, sob supervisão.</p>	
	<p>Orientação para o Cliente ?? Desempenha tarefas repetitivas e padronizadas para atender as necessidades dos clientes.</p>	
	<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto ?? Executa tarefas sob ritmo previamente estabelecido, sob supervisão.</p>	
	<p>Gestão do Conhecimento ?? Utiliza conhecimentos simples para executar suas tarefas.</p>	
	<p>Visão do Negócio ?? Compreende o papel das tarefas que executa, trabalhando sob supervisão.</p>	
	<p>Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Utiliza os recursos necessários à execução de suas tarefas, zelando pela eficiência em sua aplicação. ?? Cumpre cronograma estabelecido pela supervisão.</p>	
	<p>Orientação para Resultados ?? Busca na execução de suas tarefas atingir os padrões estabelecidos pela supervisão.</p>	
	<p>Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Busca aprender tarefas fora de sua rotina, acompanhado de supervisão.</p>	

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 2	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Interage com supervisores e clientes para executar suas atividades. ?? Executa suas atividades a partir de instruções detalhadas da chefia, utilizando-se de conhecimento técnico elementar.</p>		<p>Formação e Experiência</p>
<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Oferece suporte operacional a níveis mais elevados de carreira, executando atividades estruturadas. ?? Identifica problemas de complexidade técnica elementar e soluciona; comunica à sua supervisão problemas de maior complexidade.</p>		<p>Ensino Médio + 3 anos de experiência + 60 hs de treinamento.</p>
<p>Orientação para o Cliente Interno e/ou Externo ?? Interage com clientes em situações repetitivas, dando respostas segundo instruções detalhadas e estruturadas requerendo conhecimento técnico elementar.</p>		
<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto</p>		
<p>Gestão do Conhecimento</p>		
<p>Visão do Negócio</p>		
<p>Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Busca antecipar o cronograma estabelecido sem prejuízo à qualidade das atividades. ?? Procura a eficiência em suas atividades, maximizando o uso do tempo e recursos disponibilizados pela empresa.</p>		
<p>Orientação para Resultados</p>		
<p>Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Busca aprender atividades fora de sua rotina, sob supervisão. ?? Oferece suporte operacional em atividades estruturadas.</p>		

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 3	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
	<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Negocia e interage com outros profissionais a fim de obter parâmetros elementares para conceber e executar seu trabalho.</p>	<p>Formação e Experiência</p>
	<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Utiliza conhecimentos técnicos para inserir melhorias em suas atividades e solucionar problemas.</p>	<p>Ensino Médio + 5 anos de experiência + 100hs de treinamento</p>
	<p>Orientação para o Cliente Interno e/ou Externo ?? Oferece informações e soluciona problemas de clientes que envolvem conhecimentos técnicos relacionados às suas atividades.</p>	<p>ou Técnico em área afim</p>
	<p>Responsabilidade. Autonomia. Decisão e Impacto ?? Estabelece o ritmo e a forma de seu trabalho, obedecidas às restrições de tempo, recursos e qualidade, em assuntos de natureza técnica. ?? Solicita, quando julga necessário, auxílio da supervisão em questões técnicas que extrapolam o escopo de suas atividades. ?? É monitorado pela supervisão durante a execução dos processos em que atua.</p>	
	<p>Gestão do Conhecimento ?? Domina conhecimentos técnicos para desenvolver suas atividades. ?? Coleta, sistematiza e organiza dados utilizando seus conhecimentos técnicos.</p>	
	<p>Visão do Negócio ?? Conhece aspectos técnicos relacionados às suas atividades e a sua importância nos processos em que atua. ?? Conhece um conjunto de procedimentos necessários à execução das suas atividades.</p>	
	<p>Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Contribui para a integração de projetos/ processos fornecendo informações relativas às suas atividades. ?? Participa do desenvolvimento de projetos, relacionados à sua atividade principal, com necessidade de supervisão.</p>	

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

NÍVEL 3	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
Orientação para Resultados ?? Busca resultados nas atividades que executa, utilizando conhecimento técnico e solicitando auxílio em questões não-estruturadas de natureza técnica .		
Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Manifesta disponibilidade para realizar atividades fora de sua rotina .		

ANEXO “D” DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 4	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? <i>Fornece orientações básicas</i> para as <i>pessoas situadas nos níveis anteriores</i> de sua carreira, dentro das <i>equipes em que participa</i>.</p>		
<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Contribui na identificação e implementação de soluções <i>técnicas nos processos com os quais se relaciona</i>, buscando criar alternativas para aumentar a eficiência dos trabalhos realizados. ?? Identifica potenciais problemas e eventuais riscos referentes ao <i>processo em que atua</i>, sugerindo alternativas de ação à supervisão.</p>		<p>Formação e Experiência</p> <p>Ensino Médio + 6 anos de experiência + 120hs de treinamento</p>
<p>Orientação para o Cliente Interno e/ou Externo ?? Interage com clientes em questões referentes ao <i>processo em que atua</i>, identificando suas necessidades e sugerindo alternativas técnicas para atendê-las. ?? Busca ativamente o feedback dos clientes a respeito dos serviços prestados <i>pelo processo em que atua</i>, sugerindo à supervisão soluções para problemas recorrentes ou estruturais.</p>		<p>ou</p> <p>Técnico em área afim + 3 anos de experiência + 60 hs de treinamento.</p>
<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto ?? Estabelece o ritmo e a forma de seu trabalho e auxilia no <i>planejamento do trabalho de pessoas em níveis anteriores de carreira dentro do processo em que atua</i>, obedecendo às restrições de tempo e recursos, em assuntos de natureza <i>técnica</i>. ?? Solicita auxílio da supervisão em <i>questões técnicas</i> dos <i>processos em que atua</i>.</p>		
<p>Gestão do Conhecimento ?? Participa de equipes/grupos de trabalho, com objetivo de acompanhar e absorver técnicas, adaptando o conhecimento existente no mercado às necessidades do <i>processo em que atua</i>. ?? <i>Sistematiza e dissemina</i> a outras equipes de sua unidade conhecimentos relativos às <i>atividades que executa</i>. ?? Troca informações sobre <i>atividades</i> do <i>processo em que atua</i>, visando absorver conhecimento que melhore o seu nível de desempenho e da equipe em que atua.</p>		
<p>Visão do Negócio ?? <i>Contribui</i> para o estabelecimento de metas e objetivos para suas <i>atividades</i>, alinhadas às diretrizes operacionais da <i>unidade a que pertence</i>.</p>		
<p>Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Acompanha projetos relacionados ao <i>processo em que atua</i>, analisando a coerência com as <i>atividades</i> pelas quais responde. ?? <i>Levanta e estabelece necessidades de recursos</i> para o desenvolvimento de <i>projetos</i> de que participa. ?? <i>Avalia resultados de projetos e processos</i>, elabora relatórios informativos, analíticos e pareceres técnicos, relacionados às suas atividades.</p>		
<p>Orientação para Resultados ?? Alinha suas atividades, orientado pelos resultados finais dos <i>processos em que atua sem necessidade de acompanhamento</i>.</p>		
<p>Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Busca aprender <i>atividades fora de seu processo</i> de atuação.</p>		

ANEXO “D” DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 5	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
	<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe</p> <p>?? Atua no aprimoramento das relações entre as pessoas, na construção do consenso e na manutenção da coesão do grupo no(s) processo(s) pelo(s) qual(is) responde, reforçando o comprometimento com os objetivos definidos.</p>	<p>Formação e Experiência</p>
	<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação</p> <p>?? Analisa sugestões de melhorias nas atividades que compõem os processos pelos quais responde, aprovando ou não a sua adoção.</p> <p>?? Desenvolve alternativas técnicas visando a manutenção e o aprimoramento de padrões, contribuindo para que as operações da unidade a que pertence se desenvolvam conforme o estabelecido.</p> <p>?? Antecipa-se a potenciais problemas técnicos e eventuais riscos referentes ao(s) processo(s) pelo qual é responsável.</p>	<p>Ensino Médio + 6 anos de experiência + 120hs de treinamento</p> <p>ou</p>
	<p>Orientação para o Cliente</p> <p>?? Troca informações e experiências, junto a equipes de processos com os quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as necessidades dos clientes e as possíveis tendências do mercado e da empresa.</p> <p>?? Orienta níveis mais baixos de desenvolvimento quanto aos padrões de atendimento a clientes exigidos no processo pelo qual responde, podendo conduzir ações de treinamento.</p> <p>?? Procura solução conjunta de problemas ao tratar de questões técnicas ligadas ao relacionamento com clientes que envolvam seus processos de atuação, envolvendo para isso, responsáveis por processos relacionados.</p>	<p>Técnico em área afim + 5 anos de experiência + 100 horas de treinamento.</p>
	<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto</p> <p>?? Conhece os resultados esperados para a unidade, acompanhando as atividades realizadas e buscando sua auto-regulação.</p> <p>?? Toma decisões estruturadas e recorrentes, solicitando orientação em questões não estruturadas.</p> <p>?? Estabelece e dissemina padrões de atuação e organização para profissionais em níveis mais baixos de desenvolvimento.)</p> <p>?? Toma decisões que produzem impacto no processo pelo qual responde, e que podem gerar conseqüências sobre os resultados globais em sua unidade.</p>	
	<p>Gestão do Conhecimento</p> <p>?? Participa de equipes/grupos de trabalho com objetivo de acompanhar e absorver técnicas, adaptando o conhecimento existente no mercado às necessidades do processo em que atua.</p> <p>?? Repassa conhecimentos a níveis operacionais.</p> <p>?? Identifica possibilidades e encaminha sugestões de cursos e treinamentos para aprimoramento e atualização técnica sua e de seus colegas de unidade.</p>	

ANEXO “D” DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Visão do Negócio

?? Possui visão abrangente **dos processos** em que está alocado.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

?? Interage com outras **unidades** da organização de forma a viabilizar a realização de **projetos técnicos** em **questões estruturadas**.

?? Acompanha/responde pela utilização dos recursos, atingimento dos objetivos e o cumprimento de prazos de **projetos sob sua responsabilidade**.

?? Procura assegurar aos **membros de sua equipe** a disponibilidade de recursos necessários à execução de suas atribuições.

NÍVEL 5

Atribuições e Responsabilidades

Orientação para Resultados

?? Responde pelos resultados do(s) **processo(s) sob sua responsabilidade**.

?? Avalia resultados e elabora relatórios informativos e pareceres técnicos, relacionados ao(s) **processo(s) pelo(s) qual(is) responde**.

Multifuncionalidade/Multi-tarefa

?? Assume diversas **atividades em seu processo de atuação** e se interessa por **atividades em processos relacionados**.

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .

NÍVEL 6	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Articula-se com profissionais responsáveis por outras unidades, visando obter sinergia entre as ações, com autonomia em questões não estruturadas.</p>		<p>Formação e Experiência Técnico + 6 anos de experiência + 120hs de treinamento</p>
<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Desenvolve soluções técnicas que melhoram o desempenho da unidade. ?? Sugere novas formas de controle e análise para acompanhar melhor os projetos de sua unidade.</p>		
<p>Orientação para o Cliente ?? Orienta níveis mais baixos de desenvolvimento quanto aos padrões de atendimento a clientes exigidos em vários processos, podendo conduzir ações de treinamento.</p>		
<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto ?? Atua em projetos técnicos da unidade com autonomia em questões não estruturadas, recorrendo à supervisão quando julga necessário e levando à supervisão os resultados finais dos projetos que lhe são atribuídos.</p>		
<p>Gestão do Conhecimento ?? Repassa, para parceiros e colaboradores, assuntos pertinentes aos diversos processos dentro de sua unidade, visando a manutenção e reciclagem de conhecimentos. ?? Tem conhecimento amplo dos processos da unidade, mesmo que responda por ou participe de processo definido. ?? É referência em conhecimento técnico em sua área de atuação, ministrando treinamentos em sua especialidade.</p>		

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 6	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
<p>Visão do Negócio ?? Possui visão abrangente e integrada dos <i>processos da unidade em que está alocado e sua interface com outros projetos.</i></p>		
<p>Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Interage com outras <i>unidades</i> da organização de forma a viabilizar a realização de <i>projetos técnicos</i> em <i>questões não estruturadas.</i> ?? Define, em conjunto com profissionais de <i>outras unidades</i>, seus limites e interfaces, visando potencializar os <i>resultados da unidade</i> em que atua.</p>		
<p>Orientação para Resultados ?? Responde pelos resultados do(s) processo(s) sob sua responsabilidade, orientando e conduzindo colegas para atingimento de objetivos.</p>		
<p>Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Assume atribuições variadas e abrangentes, em <i>processos de natureza semelhante</i>, envolvendo-se nas diversas equipes <i>de sua unidade</i>, quando necessário.</p>		

ANEXO "D" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 7	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe</p> <p>?? Cria ambiente participativo nas equipes que coordena apresentando as dificuldades técnicas de maneira didática e estruturada e encorajando a participação dos profissionais.</p> <p>?? Orienta pessoas nas equipes técnicas que coordena, acompanhando seu desempenho e oferecendo feedback constante.</p>		<p>Formação e Experiência</p> <p>Técnico + 6 anos de experiência + 120 hs de treinamento.</p>
<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação</p> <p>?? Pesquisa tendências de inovação técnica para aprimorar processos, analisando as oportunidades sob o ponto de vista econômico e técnico.</p>		
<p>Orientação para o Cliente</p> <p>?? Identifica necessidades futuras de clientes internos e/ou externos de sua unidade, propondo políticas de atendimento e resposta alinhadas aos objetivos da empresa.</p> <p>?? Responde a sinalizações do mercado, propondo estratégias de intervenção técnica em função de oportunidades ou ameaças existentes.</p>		
<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto</p> <p>?? Participa da definição e aprovação de empreendimentos, processos e instrumentos de análise para a unidade de negócio onde trabalha.</p> <p>?? É capacitado para substituir o superior imediato em sua ausência.</p> <p>?? Coordena projetos e equipes dentro de sua especialidade.</p> <p>?? Analisa a viabilidade e o custo-benefício de alternativas disponíveis sugerindo aos gestores da organização diretrizes de encaminhamento e priorização de atividades.</p>		
<p>Gestão do Conhecimento</p> <p>?? Estimula a troca de experiências e informações nas equipes técnicas que coordena.</p> <p>?? Conhece em profundidade os processos da unidade em que atua.</p> <p>?? Coordena estudos, análise e pareceres técnicos relativos a assuntos de interesse da unidade.</p>		
<p>Visão do Negócio</p> <p>?? Conhece os valores, missão e estratégia da empresa, utilizando-os para orientar as equipes que coordena tecnicamente.</p> <p>?? Analisa tendências, riscos, ameaças, oportunidades, impactos e cenários técnicos para organização, na sua área de trabalho, subsidiando a tomada de decisões dos níveis superiores.</p> <p>?? Avalia na unidade a implementação de projetos técnicos.</p>		

ANEXO “D” DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 7	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
	<p>Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Coordena equipes na realização de projetos técnicos, zelando por sua integração a outros processos e projetos.</p>	
	<p>Orientação para Resultados ?? Coordena projetos técnicos respondendo por seus resultados.</p>	
	<p>Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Está apto a coordenar equipes em projetos de natureza multidisciplinar.</p>	

ANEXO "E" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Carreira de Nível Superior

ANEXO “E” DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA SA

NÍVEL 5	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
	Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Articula-se com profissionais de outras unidades, visando obter sinergia entre as ações, com autonomia em questões estruturadas .	Formação e Experiência Superior Completo
	Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Participa do desenvolvimento de alternativas que exigem a aplicação de conhecimento tecnológico , visando o aprimoramento do(s) processo(s) em que atua .	
	Orientação para o Cliente ?? Troca informações e experiências, junto a equipes de processos com os quais se relaciona , mantendo-se atualizado com as necessidades dos clientes e as possíveis tendências do mercado e da empresa.	
	Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto ?? Conhece os resultados esperados para a unidade , acompanhando as atividades realizadas e buscando sua auto-regulação. ?? Toma decisões estruturadas e recorrentes , solicitando orientação em questões não estruturadas	
	Gestão do Conhecimento ?? Participa de equipes/grupos de trabalho com objetivo de acompanhar e absorver técnicas ou tecnologias , adaptando o conhecimento existente no mercado às necessidades do processo em que atua. ?? Renova conhecimentos a níveis operacionais. ?? Realiza estudos e análises relativos a assuntos de interesse tecnológico .	
	Visão do Negócio ?? Possui visão abrangente dos processos em que está alocado.	
	Gestão Integrada de Projetos e Processos Interage com outras unidades da organização de forma a viabilizar a realização de projetos técnicos ou tecnológicos em questões estruturadas.	
	Orientação para Resultados ?? Orienta suas ações para obter resultados em questões estruturadas de caráter tecnológico.	
	Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Assume diversas atividades em seu processo de atuação e se interessa por atividades em processos relacionados .	

ANEXO “E” DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 6	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Articula-se com profissionais responsáveis por outras unidades, visando obter sinergia entre as ações, com autonomia em questões não estruturadas.</p>		
<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Identifica oportunidades de melhoria tecnológica, com objetivo de desenvolver e racionalizar processos da sua unidade. ?? Sugere novas formas de controle e análise para acompanhar melhor os projetos de sua unidade.</p>		<p>Formação e Experiência Superior +3 anos de experiência + 60 horas de treinamento.</p>
<p>Orientação para o Cliente ?? Participa da negociação de projetos em assuntos tecnológicos, junto a instituições, fornecedores, clientes externos e parceiros. ?? Obtém feedback junto aos clientes identificando problemas de caráter tecnológico recorrentes ou estruturais e contribuindo para sua solução.</p>		
<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto ?? Atua em projetos tecnológicos da unidade com autonomia em questões não estruturadas, recorrendo à supervisão quando julga necessário e levando à supervisão os resultados finais dos projetos que lhe são atribuídos.</p>		
<p>Gestão do Conhecimento ?? Repassa, para parceiros e colaboradores, assuntos pertinentes aos diversos processos dentro de sua unidade, visando a manutenção e reciclagem de conhecimentos. ?? Tem conhecimento amplo dos processos da unidade, mesmo que responda por ou participe processo definido. ?? Identifica possibilidades e encaminha sugestões de cursos e treinamentos para aprimoramento e atualização tecnológica sua e de seus colegas de unidade.</p>		

NÍVEL 6	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
Visão do Negócio ?? Possui visão abrangente e integrada dos <i>processos da unidade e da sua interface com outros processos</i> .		
Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Interage com outras <i>unidades</i> da organização de forma a viabilizar a realização de <i>projetos tecnológicos em questões não estruturadas</i> . ?? Define, em conjunto com profissionais de <i>outras unidades</i> , seus limites e interfaces, visando potencializar os <i>resultados da unidade</i> em que atua.		
Orientação para Resultados ?? Orienta suas ações para obter resultados em <i>questões não estruturadas</i> de caráter <i>tecnológico</i> .		
Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Assume atribuições variadas e abrangentes, em <i>processos de natureza semelhante</i> , envolvendo-se nas diversas equipes <i>de sua unidade</i> , quando necessário.		

ANEXO "E" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 7	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe</p> <p>?? Cria ambiente participativo nas equipes que coordena apresentando as dificuldades tecnológicas de maneira didática e estruturada e encorajando a participação dos profissionais.</p> <p>?? Orienta pessoas nas equipes tecnológicas que coordena, acompanhando seu desempenho e oferecendo feedback constante.</p>		<p>Formação e Experiência</p> <p>Superior + 6 anos de experiência + 120 horas de treinamento.</p>
<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação</p> <p>?? Pesquisa tendências de inovação tecnológica para aprimorar processos, analisando as oportunidades sob o ponto de vista econômico e tecnológico.</p>		<p>ou</p> <p>Superior + pós graduação + mais 5 anos de experiência.</p>
<p>Orientação para o Cliente</p> <p>?? Identifica necessidades futuras de clientes internos e/ou externos de sua unidade, propondo políticas de atendimento e respostas alinhadas aos objetivos da empresa.</p> <p>?? Responde a sinalizações do mercado, propondo estratégias de intervenção tecnológica em função de oportunidades ou ameaças existentes.</p>		
<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto</p> <p>?? Participa da definição e aprovação de empreendimentos, processos e instrumentos de análise para a unidade de negócio onde trabalha.</p> <p>?? É capacitado para substituir o seu superior imediato em sua ausência.</p> <p>?? Coordena projetos e equipes dentro de sua especialidade.</p> <p>?? Analisa a viabilidade e o custo-benefício de alternativas disponíveis sugerindo aos gestores da organização diretrizes de encaminhamento e priorização de atividades.</p>		
<p>Gestão do Conhecimento</p> <p>?? Estimula a troca de experiências e informações nas equipes tecnológicas que coordena.</p> <p>?? Conhece em profundidade os processos da unidade em que atua.</p> <p>?? Coordena estudos, análise e pareceres tecnológicos relativos a assuntos de interesse da unidade.</p>		
<p>Visão do Negócio</p> <p>?? Conhece os valores, missão e estratégia da empresa, utilizando-os para orientar as equipes que coordena tecnologicamente.</p> <p>?? Analisa tendências, riscos, ameaças, oportunidades, impactos e cenários tecnológicos para organização, na sua área de trabalho, subsidiando a tomada de decisões dos níveis superiores.</p> <p>?? Avalia na unidade a implementação de projetos tecnológicos.</p>		

ANEXO "E" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

N.º 1.2

NÍVEL 7	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Coordena equipes na realização de projetos tecnológicos , zelando por sua integração a outros processos e projetos. ?? Define prioridades , cronograma e solicita recursos para os projetos tecnológicos sob sua responsabilidade .		
Orientação para Resultados ?? Coordena projetos tecnológicos respondendo por seus resultados.		
Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Está apto a coordenar equipes em projetos de natureza multidisciplinar .		

ANEXO “E” DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NIVEL 8	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
	Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Participa e elabora tecnologicamente, projetos de natureza <i>multidisciplinar</i> que envolvem a participação de <i>profissionais de outras áreas da empresa ou mesmo outras instituições</i> .	Formação e Experiência Superior + 7anos de experiência + 140 hrs de treinamento. ou Superior + pós-graduação + 6 anos.
	Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Participa na definição da melhor solução para questões relativas a seu <i>campo de saber</i> , considerando o conhecimento emergente e avaliando o impacto potencial de sua implementação em <i>áreas afins</i> . ?? Aprimora e responde por <i>projetos tecnológicos com impacto na empresa como um todo</i> . ?? Atua como <i>agente de mudanças</i> , contribuindo na implementação e aprimoramento de padrões de qualidade e excelência <i>tecnológica</i> .	
	Orientação para o Cliente ?? Identifica <i>necessidades futuras</i> de clientes internos e/ou externos da empresa, contribuindo <i>tecnologicamente</i> para o estabelecimento de políticas de atendimento <i>alinhadas aos objetivos da empresa</i> .	
	Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto ?? Participa de <i>negociações de projetos em assuntos tecnológicos</i> , junto a outras áreas da empresa ou mesmo outras instituições.	
	Gestão do Conhecimento ?? Repassa <i>conhecimentos de seu campo do saber</i> para profissionais da empresa. ?? É referência interna e externamente na elaboração de projetos tecnológicos complexos.	
	Visão do Negócio ?? <i>Busca o alinhamento dos projetos tecnológicos que executa à estratégia e ao negócio da empresa</i> . ?? Age a partir de uma visão dos impactos e reflexos de suas decisões e recomendações <i>tecnológicas</i> nos <i>processos</i> de que participa e de sua influência tanto interna como externa.	
	Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Garante a consistência <i>tecnológica</i> em <i>projetos e processos organizacionais ligados a seu campo de saber</i> .	
	Orientação para Resultados ?? Avalia a contribuição para os resultados <i>da Empresa, a viabilidade tecnológica e econômica-financeira nos projetos sob sua responsabilidade</i> .	
	Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Está apto a <i>coordenar equipes</i> em projetos de natureza multidisciplinar.	

ANEXO "E" DO REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

NÍVEL 9	Atribuições e Responsabilidades	Requisito de Acesso
	<p>Relacionamento Interpessoal/Trabalho em Equipe ?? Conduz tecnologicamente, projetos de natureza multidisciplinar que envolvem a participação de profissionais de outras áreas da empresa ou mesmo de outras instituições.</p>	<p>Formação e Experiência</p>
	<p>Aprimoramento de Processos e Produtos / Inovação ?? Define a melhor solução para questões relativas à seu campo de saber, considerando o conhecimento emergente e avaliando o impacto potencial de sua implementação em áreas afins. ?? Responde pelo planejamento e gerenciamento tecnológico de projetos e planos de ação ligados à introdução de novas tecnologias, envolvendo equipes de diferentes unidades. ?? É referência de conhecimento tecnológico dentro de seu campo do saber, sendo a pessoa naturalmente procurada para se discutir projetos de inovação na área.</p>	<p>Superior + 7 anos de experiência + 140 hrs de treinamento.</p> <p>ou</p> <p>Superior + pós-graduação + 6 anos.</p>
	<p>Orientação para o Cliente Interno e/ou Externo ?? Define a melhor solução conjunta de problemas em questões ligadas ao relacionamento com clientes internos ou externos. ?? Participa do estabelecimento de políticas de atendimento aos clientes internos e externos</p>	
	<p>Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto ?? Participa de comissões como representante da sua unidade. ?? Responde por projetos tecnológicos em nível estratégico, cujo impacto extrapola os limites da unidade/empresa.</p>	
	<p>Gestão do Conhecimento</p>	
	<p>?? Repassa, para a sua unidade e para outras áreas da empresa assuntos pertinentes ao grupo de que participa, visando a manutenção e reciclagem de conhecimentos. ?? É referência interna/externa na condução de projetos de tecnologia, orientando o desenvolvimento de projetos complexos.</p>	
	<p>Visão do Negócio ?? Responde pelo alinhamento dos projetos tecnológicos que coordena à estratégia e ao negócio da empresa.</p>	
	<p>Gestão Integrada de Projetos e Processos ?? Responde pela implementação de projetos estratégicos relacionados à sua unidade.</p>	
	<p>Orientação para Resultados ?? Responde pela contribuição para os resultados da empresa e pela viabilidade tecnológica e econômica-financeira dos projetos sob sua responsabilidade.</p>	
	<p>Multifuncionalidade/Multi-tarefa ?? Assume diversos papéis na organização, seja representando sua unidade ou a empresa interna ou externamente.</p>	

ANEXO 5

QUESTIONÁRIOS DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA 2006

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Técnico 1

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Segue instruções operacionais para executar tarefas repetitivas, estruturadas e de baixa complexidade, sob supervisão.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Utiliza conhecimentos simples para executar suas tarefas.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Utiliza os recursos necessários à execução de suas tarefas, zelando pela eficiência em sua aplicação.
- Cumpre cronograma estabelecido pela supervisão.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Busca aprender tarefas fora de sua rotina, acompanhado de supervisão.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Desempenha tarefas repetitivas e padronizadas para atender as necessidade dos clientes.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Busca na execução de suas tarefas atingir os padrões estabelecidos pela supervisão.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Interage com colegas, gestores e clientes para executar suas tarefas.

Relaciona-se no trabalho segundo rotinas definidas, age seguindo instruções padronizadas.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Executa tarefas sob ritmo previamente estabelecido, sob supervisão.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Compreende o papel das tarefas que executa, trabalhando sob supervisão.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Técnico 2

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Oferece suporte operacional a níveis mais elevados de carreira, executando atividades estruturadas
- Identifica problemas de complexidade técnica elementar e soluciona, comunica à sua supervisão problemas de maior complexidade.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Utiliza conhecimentos técnicos elementares para desenvolver suas tarefas.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Busca antecipar o cronograma estabelecido sem prejuízo à qualidade das atividades.
- Procura eficiência em suas atividades, maximizando o uso do tempo e recursos disponibilizados pela empresa.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Busca aprender atividades fora de sua rotina, sob supervisão.
- Oferece suporte operacional em atividades estruturadas.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Interage com clientes em situações repetitivas, dando respostas segundo instruções detalhadas e estruturadas requerendo conhecimento técnico elementar.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Busca resultados na atividades que executa, sob supervisão, utilizando conhecimento técnico elementar.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Interage com supervisores e clientes para executar suas atividades.
- Executa suas atividades a partir de instruções detalhadas da chefia, utilizando-se de conhecimento técnico elementar.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Executa atividades sob ritmo previamente estabelecido pela supervisão, utilizando conhecimento técnico elementar.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Compreende o papel das atividades que executa, adequando sua atuação em função das solicitações / instruções.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Técnico 3

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Utiliza conhecimentos técnicos para inserir melhorias em suas atividades e solucionar problemas.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Domina conhecimentos técnicos para desenvolver suas atividades.
- Coleta, sistematiza e organiza dados utilizando seus conhecimentos técnicos.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Contribui para a integração de projetos / processos fornecendo informações relativas às suas atividades.
- Participa do desenvolvimento de projetos, relacionados à sua atividade principal, com necessidade de supervisão.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Manifesta disponibilidade para realizar atividades fora de sua rotina.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Oferece informações e soluciona problemas de clientes que envolvem conhecimentos técnicos relacionados às suas atividades.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Busca resultados na atividades que executa, utilizando conhecimento técnico e solicitando auxílio em questões não estruturadas de natureza técnica.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Negocia e interage com profissionais a fim de obter parâmetros elementares para conceber e executar seu trabalho.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Estabelece o ritmo e a forma de seu trabalho, obedecidas às restrições de tempo, recursos e qualidade, em assuntos de natureza técnica.
- Solicita, quando julga necessário, auxílio de supervisão em questões técnicas que extrapolam o escopo de suas atividades.
- É monitorado pela supervisão durante a execução dos processos em que atua.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Conhece aspectos técnicos relacionados às suas atividades e a sua importância nos processos em que atua..
- Conhece um conjunto de procedimentos necessários à execução das suas atividades.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Técnico 4

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Contribui na identificação e implementação de soluções técnicas nos processos com os quais se relaciona, buscando criar alternativas para aumentar a eficiência dos trabalhos realizados.
- Identifica potenciais problemas e eventuais riscos referentes ao processo em que atua, sugerindo alternativas de ação à supervisão.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Participa de equipes/ grupos de trabalho, com objetivo de acompanhar e absorver técnicas, adaptando o conhecimento existente no mercado às necessidades do processo em que atua.
- Sistematiza e dissemina a outras equipes de sua unidade conhecimentos relativos às atividades que executa.
- Troca informações sobre atividades do processo em que atua, visando absorver conhecimentos que melhoram o seu nível de desempenho e da equipe em que atua.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Acompanha projetos relacionados ao processo em que atua, analisando a coerência com as atividades pelas quais responde.
- Levanta e estabelece necessidades de recurso para o desenvolvimento de projetos dos quais participa.
- Avalia resultados de projetos e processos, elabora relatórios informativos, analíticos e pareceres técnicos, relacionados às suas atividades.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Busca aprender atividades fora de seu processo de atuação.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Interage com clientes em questões referentes ao processo em que atua, identificando suas necessidades e sugerindo alternativas técnicas para atendê-las.
- Busca ativamente o feedback dos clientes a respeito dos serviços prestados pelo processo em

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

que atua, sugerindo à supervisão soluções para problemas recorrentes ou estruturais.

Orientação para resultados

Esta relacionada às consequências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Alinha suas atividades, orientado pelos resultados finais dos processos em que atua sem necessidade de acompanhamento.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Fornece orientações básicas a pessoas situadas nos níveis anteriores de sua carreira dentro das equipes das quais participa.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Estabelece o ritmo e a forma de seu trabalho, e auxilia no planejamento de pessoas em níveis anteriores de carreira dentro do processo em que atua, obedecendo as restrições de tempo e recursos, em assuntos de natureza técnicas.

- Solicita auxílio de supervisão em questões técnicas dos processos em que atua.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Contribui para o estabelecimento de metas e objetivos para suas atividades, alinhadas às diretrizes operacionais da unidade a que pertence.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Técnico 5

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Analisa sugestões de melhoria nas atividades que compõem os processos pelos quais responde, aprovando ou não a sua adoção.
- Desenvolve alternativas técnicas visando a manutenção e o aprimoramento de padrões, contribuindo para que as operações da unidade a que pertence se desenvolvam conforme estabelecido.
- Antecipa-se a potenciais problemas técnicos e eventuais riscos referente aos processos pelos quais é responsável.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Participa de equipes/ grupos de trabalho com objetivo de acompanhar e absorver técnicas, adaptando o conhecimento existente no mercado às necessidades do processo em que atua.
- Repassa conhecimento a níveis operacionais.
- Identifica possibilidades e encaminha sugestões de cursos e treinamentos para aprimoramento a atualização técnica sua e de seus colegas de unidade.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Interage com outras unidades da organização de forma a viabilizar a realização de projetos técnicos em questões estruturadas.
- Acompanha/responde pela utilização dos recursos, atingimento dos objetivos e cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade.
- Procura assegurar aos membros de sua equipes a disponibilidade de recursos necessários à execução de suas atribuições.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Assume diversas atividades em seus processo de atuação e se interessa por atividades em processos relacionados.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Troca informações e experiências, junto a equipes de processos com os quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as necessidades dos clientes e com as possíveis tendências do mercado e da empresa.
- Orienta níveis mais baixos de desenvolvimento quanto aos padrões de atendimento a cliente exigidos no processo pelo qual responde, podendo conduzir a ações de treinamento.
- Procura solução conjunta de problemas ao tratar de questões técnicas ligadas ao relacionamento com clientes que envolvam seus processos de atuação, envolvendo para isso, responsáveis por processos relacionados.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Responde pelos resultados dos processos sob sua responsabilidade.
- Avalia resultados e elabora relatórios informativos e pareceres técnicos, relacionados aos processos pelos quais responde.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Atua no aprimorando das relações entre as pessoas, na construção do consenso e na manutenção da coesão do grupo nos processos pelos quais responde, reforçando o comprometimento com os objetivos definidos.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Conhece resultados esperados para a unidade, acompanhando as atividades realizadas e buscando sua auto-regulação.
- Toma decisões estruturadas e recorrentes, solicitando orientação em questões não estruturadas.
- Estabelece e dissemina padrões de atuação e organização para profissionais em níveis mais baixos de desenvolvimento.
- Toma decisões que produzem impacto no processo pelo qual responde, e que podem gerar conseqüências sobre os resultados globais e sua unidade.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Possui visão abrangente dos processos em que está alocado.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Técnico 6

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Desenvolve soluções técnicas que melhoram o desempenho da unidade.
- Sugere novas formas de controle e análise para acompanhar melhor os projetos de sua unidade.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Repassa, para parceiros e colaboradores, assuntos pertinentes aos diversos processos dentro de sua unidade, visando a manutenção e reciclagem de conhecimentos.
- Tem conhecimento amplo dos processos da unidade, mesmo que responda por ou participe de processos definidos.
- É referência em conhecimento técnico em sua área de atuação, ministrando treinamento em sua especialidade.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Interage com outras unidades da organização de forma a viabilizar a realização de projetos técnicos em questões não estruturadas.
- Define, em conjunto com profissionais de outras unidades, seus limites e interfaces, visando potencializar os resultados da unidade em que atua.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Assume atribuições variadas e abrangentes, em processos de natureza semelhante, envolvendo-se nas diversas equipes de sua unidade, quando necessário.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Orienta níveis mais baixos de desenvolvimento quanto aos padrões de atendimento a clientes exigindo em vários processos, podendo conduzir ações de treinamento.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

Orientação para resultados

- Responde pelos resultados dos processos sob sua responsabilidade, orientando e conduzindo colegas para atingimento dos objetivos.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Articula-se com profissionais responsáveis por outras unidades, visando obter sinergia entre as ações, com autonomia em questões não estruturadas.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Atua em projetos técnicos da unidade com autonomia em questões não estruturadas, recorrendo à supervisão quando julga necessário e levando à supervisão os resultados finais dos projetos que lhe são atribuídos.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Possui visão abrangente dos processos da unidade em que está alocado e sua interface com outros projetos.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Técnico 7

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Pesquisa tendências de inovação técnica para aprimorar processos, analisando as oportunidades sob ponto de vista econômico e técnico.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Estimula a troca de experiências e informações nas equipes técnicas que coordena.
- Conhece com profundidade os processos da unidade em que atua.
- Coordena estudos, análise e pareceres técnicos relativos a assuntos de interesse da unidade.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Coordena equipes na realização de projetos técnicos, zelando por sua integração a outros processos e projetos.
- Define prioridades, cronogramas e solicita recursos dos projetos técnicos sob sua responsabilidade.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Esta apto a coordenar equipes em projetos de natureza multidisciplinar.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Identifica necessidades futuras de clientes internos e/ou externos de sua unidade, propondo políticas de atendimento e resposta alinhadas aos objetivos da empresa.
- Responde a sinalização do mercado, propondo estratégias de intervenção técnica, em função de oportunidade ou ameaças existentes.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Coordena projetos técnicos respondendo por seus resultados.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Cria ambiente participativo nas equipes que coordena, apresentado as dificuldades técnicas de maneira didática e estruturadas e encorajando a participação dos profissionais.
- Orienta pessoas nas equipes técnicas que coordena, acompanhando seu desenvolvimento e oferecendo feedback constante.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Participa da definição e aprovação de empreendimentos, processos e instrumentos de análise para a unidade de negócio onde trabalha.
- É capacitado para substituir o superior imediato em sua ausência.
- Coordena projetos e equipes dentro de sua especialidade.
- Analisa a viabilidade e o custo-benefício de alternativas disponíveis, sugerindo aos gestores da organização diretrizes de encaminhamento e priorização de atividades.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Conhece os valores, missão e estratégia da empresa, utilizando-os para orientar as equipes que coordena tecnicamente.
- Analisa tendências, riscos ameaças, oportunidades, impactos e cenários técnicos par organização, na sua área de trabalho, subsidiando a tomada de decisão dos níveis superiores.
- Avalia na unidade a implementação de projetos técnicos

ANALISTA

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Analista 1

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Participa do desenvolvimento de alternativas que exigem a aplicação de conhecimento tecnológico, visando o aprimoramento do(s) processo(s) em que atua.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Participa de equipes/grupos de trabalho com objetivos de acompanhar e absorver técnicas ou tecnologias, adaptando o conhecimento existente no mercado às necessidades do processo em que atua.
- Repassa conhecimento a níveis operacionais.
- Realiza estudos e análises relativos a assuntos de interesse tecnológico.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Interage com outras unidade da organização de forma a viabilizar a realização de projetos técnicos ou tecnológicos em questões estruturadas.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Assume diversas atividades em seu processo de atuação e se interessa por atividades de processos relacionados.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Troca informações e experiências, junto a equipes de processos com os quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as necessidades dos clientes e as possíveis tendências do mercado.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Orienta suas ações para obter resultados em questões estruturadas de caráter tecnológico.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Articula-se com profissionais de outras unidades, visando obter sinergia entre as ações, com autonomia em questões estruturadas.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Conhece os resultados esperados para a unidade, acompanhando as atividades as atividades realizadas e buscando sua auto-regulação.
- Toma decisões estruturadas e recorrentes, solicitando orientação em questões não estruturadas.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Possui visão abrangente dos processos em que está alocado.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Analista 2

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Identifica oportunidades de melhoria tecnológica, com objetivo de desenvolver e racionalizar processos da sua unidade.
- Sugere novas formas de controle e análise para acompanhar melhor os projetos de sua unidade.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Repassa, para parceiros e colaboradores, assuntos pertinentes aos diversos processos dentro de sua unidade, visando a manutenção e reciclagem de conhecimentos.
- Tem conhecimento amplo dos processos da unidade, mesmo que responda por ou participe de processos definidos.
- Identifica possibilidades e encaminha sugestões de cursos e treinamentos para aprimoramento e atualização tecnológica sua e de seus colegas de unidade.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Interage com as outras unidades da organização de forma a viabilizar a realização de projetos tecnológicos em questões não estruturadas.
- Define, em conjunto com profissionais de outras unidades, seus limites e interfaces, visando potencializar os resultados da unidade em que atua.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Assume atribuições variadas e abrangentes, em processos de natureza semelhante, envolvendo-se nas diversas equipes de sua unidade, quando necessário.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Participa da negociação de projetos em assuntos tecnológicos, junto a instituições, fornecedores, clientes externos e parceiros.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

Orientação para resultados

- Orienta suas ações para obter resultados em questão não estruturadas de caráter tecnológico.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Articula-se com profissionais responsável por outras unidades, visando obter sinergia entre as ações, com autonomia em questões não estruturadas.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Atua em projetos tecnológicos da unidade com autonomia em questões não estruturadas, recorrendo à supervisão quando julga necessário e levando à supervisão os resultados finais dos projetos que lhe são atribuídos.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Possui visão abrangente e integrada dos processos da unidade e da sua interface com processos de outras unidades.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Analista 3

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Pesquisa tendências de inovação tecnológica para aprimorar processos, analisando as oportunidades sob o ponto de vista econômico e tecnológico.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Estimula a troca de experiências e informações nas equipes tecnológicas que coordena.
- Conhece em profundidade os processos da unidade que atua.
- Coordena estudos, análise e pareceres tecnológicos relativos a assuntos de interesse da unidade.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Coordena equipes na realização de projetos tecnológicos, zelando por sua integração a outros processos e projetos.
- Define prioridades, cronograma e solicita recursos para os projetos tecnológicos sob sua responsabilidade.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Está apto a coordenar equipes em projetos de natureza multidisciplinar.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Identifica necessidades futuras de clientes internos e/ou externos de sua unidade, propondo políticas de atendimento e respostas alinhadas aos objetivos da empresa.
- Responde a sinalização do mercado, propondo estratégias de intervenção tecnológica em função de oportunidades ou ameaças existentes.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Coordena projetos tecnológicos respondendo por seus resultados.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Cria ambiente participativo nas equipes que coordena, apresentado as dificuldades tecnológicas de maneira didática e estruturada e encorajando a participação dos profissionais.
- Orienta pessoas nas equipes tecnológicas que coordena ou participa, acompanhando seu desempenho e oferecendo feedback constante

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Participa de definição e aprovação de empreendimentos, processos e instrumentos de análise para a unidade de negócio que trabalha.
- É capacitado para substituir o seu superior imediato na sua ausência.
- Coordena projetos e equipes dentro de sua especialidade.
- Analisa a viabilidade e o custo-benefício de alternativas disponíveis, sugerindo aos gestores da organização diretrizes de encaminhamento e priorização de atividades.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Conhece os valores, missão e estratégia da empresa, utilizando-os para orientar as equipes que coordena tecnologicamente.
- Analisa tendências, riscos, ameaças, oportunidades, impactos e cenários tecnológicos para a organização, na sua área de trabalho, subsidiando a tomada de decisão dos níveis superiores.
- Avalia, na unidade, a implementação de projetos tecnológicos.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Analista 4

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Participa na definição da melhor solução para questões relativa a seu campo de saber, considerando o conhecimento emergente e avaliando o impacto potencial de sua implementação em áreas afins.
- Aprimora e responde por projetos tecnológicos com impacto na empresa como um todo.
- Atua como agente de mudanças, contribuindo na implementação e aprimoramento de padrões de qualidade e excelência tecnológica.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Repassa conhecimento de seu campo do saber para profissionais da empresa.
- É referência interna e externamente na elaboração de projetos tecnológicos complexos.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Garante a consistência tecnológica em projetos e processos organizacionais ligados a seu campo de saber.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Está apto a coordenar equipes em projetos de natureza multidisciplinar.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Avalia a contribuição para os resultados da empresa e a viabilidade tecnológica e econômica-financeira dos projetos sob sua responsabilidade.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Participa e elabora tecnologicamente, projetos de natureza multidisciplinar que envolvem a participação de profissionais de outras áreas da empresa ou mesmo outras instituições.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Participa de negociação de projetos em assuntos tecnológicos, junto a outras áreas da empresa ou mesmo outras instituições.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Busca o alinhamento dos projetos tecnológicos que executa à estratégia e ao negócio da empresa.
- Age a partir de uma visão dos impactos e reflexos de suas decisões e recomendações tecnológicas, nos processos de que participa e de sua influência, tanto interna como externa.

Avaliação de Competências 2006

Cargo: Analista 5

Atribuições e Responsabilidades

Aprimoramento de Processos e Produtos/Inovação

Consiste no aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria nos processos e produtos com os quais interage, atentando para a incorporação de novas tecnologias.

- Define a melhor solução para questões relativa a seu campo de saber, considerando o conhecimento emergente e avaliando o impacto potencial de sua implementação em áreas afins.
- Responde pelo planejamento e gerenciamento tecnológico de projetos e planos de ação ligados à introdução de novas tecnologias, envolvendo equipes de diferentes unidades.
- É referência de conhecimento tecnológico dentro de seu campo de saber, sendo a pessoa naturalmente procurada para se discutir projetos de inovação na área.

Gestão do Conhecimento

Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, no dia a dia do trabalho, abrangendo: - Busca constante pelo seu desenvolvimento pessoal e técnico; - Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa e; - Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades

- Repassa, para a sua unidade e para outras áreas da empresa assuntos pertinentes ao grupo de que participa, visando a manutenção e reciclagem de conhecimentos.
- É referência interna/externa na condução de projetos de tecnologia, orientando o desenvolvimento de projetos complexos.

Gestão Integrada de Projetos e Processos

Refere-se a correta compreensão do papel das atividades que executa, inseridas no contexto dos processos da empresa. Reflete: - A integração das ações com outros movimentos que vem ocorrendo na empresa; - O planejamento do trabalho, definindo e priorizando ações alinhadas aos objetivos da empresa e aos processos correlatos; - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços e possibilitando sua maximização pela empresa e; - O cumprimento dos prazos estabelecidos de forma sincronizada.

- Responde pela implementação de projetos estratégicos relacionados à sua unidade.

Multifuncionalidade

Corresponde à adaptação do profissional às exigências do meio e às necessidades organizacionais, de forma a contribuir de maneira efetiva para obtenção de resultados. Um profissional multifuncional assume novos e diversos papéis na empresa e não se prende a posições rígidas.

- Assume diversos papéis na organização, seja representando sua unidade ou a empresa interna ou externamente.

Orientação para o cliente Interno e/ou Externo

Compreensão e iniciativa de atender ou até mesmo exceder as necessidades dos clientes internos e externos, envolvendo: - Prestação de serviço com qualidade; - Agregação de valor ao cliente; - Antecipação e atendimento de necessidades a longo prazo e; - Busca de feedback e melhoria do serviço

- Define a melhor solução conjunta de problemas, em questões ligadas ao relacionamento com clientes internos ou externos.
- Participa do estabelecimento de políticas de atendimento aos clientes internos e externos.

Orientação para resultados

Esta relacionada às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

- Responde pela contribuição para os resultados da empresa e pela viabilidade tecnológica e econômica-financeira dos projetos sob sua responsabilidade.

Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Está associada à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais da empresa. Compreende: - Construção e gerenciamento de redes de relacionamento internas; - Manutenção de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações, entre equipes e pessoas; - Clareza no processo de comunicação, facilitando o feedback e o entendimento comum nas questões em que está envolvido e; - Busca das condições necessárias à obtenção dos resultados desejados pela empresa, através de negociação.

- Conduz tecnologicamente, projetos de natureza multidisciplinar que envolvem a participação de profissionais de outras áreas da empresa ou mesmo outras instituições.

Responsabilidade, Autonomia, Decisão e Impacto

Envolve compreensão do papel das atividades que executa dentro da empresa. Considera: - As diversas alternativas existentes, viabilizando respostas a problemas emergentes; - Os critérios de prioridade, viabilidade e; - A visão abrangente dos potenciais impactos e suas ações.

- Participa de comissões como representante da sua unidade.
- Responde por projetos tecnológicos em níveis estratégicos, cujo impacto extrapola os limites da unidade / empresa.

Visão do negócio

Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.

- Responde pelo alinhamento dos projetos tecnológicos que coordena à estratégia e ao negócio da empresa.