

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz:
uma instituição a serviço da vida

GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

Prof. Joel Dutra



Prof. Joel Dutra

- ✓ Professor-Livre Docente da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - FEA-USP, onde ministra cursos de graduação e pós-graduação, com mestrado na Fundação Getúlio Vargas FGV-SP e doutorado na FEA-USP;
- ✓ Coordenador do Programa de Gestão de Pessoas - PROGEP/FEA-USP e Vice Coordenador do Curso MBA/RH ;
- ✓ Atuação como do consultor em gestão de pessoas para as principais empresas país;
- ✓ Diretor-Instituidor da Growth Consultoria Desenvolvimento de Pessoas e Organizações.

Principais publicações:

- ✓ Competências - revisado - 2016 - Atlas - prelo
- ✓ Processo Sucessório: Conceitos e Práticas - 2016 - Ed. Atlas - prelo;
- ✓ Gestão de Pessoas revisado - 2015 - Ed. Atlas;
- ✓ Avaliação de Pessoas - 2014 - Ed. Atlas ;
- ✓ Desafios na Gestão de Carreiras - 2013 - Ed. Atlas
- ✓ Remuneração e Recompensas - 2012 - Ed. Elsevier;
- ✓ Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformações nas Organizações - 2010 - Ed. Atlas;
- ✓ Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea - 2009 - Ed. Atlas;
- ✓ Gestão de Pessoas: Desafio Estratégicos das Organizações Contemporâneas - 2009 - Ed. Atlas;
- ✓ Competências: Conceitos, Métodos e Experiências - 2008 - Ed. Atlas;
- ✓ Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna - 2004 - Ed. Atlas;
- ✓ Gestão de Pessoas - 2002 Ed. Atlas;
- ✓ As Pessoas na Organização - 2002 Ed. Gente;
- ✓ Gestão por Competência - 2001 - Ed. Gente;
- ✓ Administração de Carreiras - 1996 - Ed. Atlas.

Objetivo



Estimular a reflexão sobre a importância do aprimoramento da gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional

Conteúdo



- Desafios presentes e futuros
- Compreendendo a gestão de pessoas
- Exemplos de Trajetórias de Carreira
- Bibliografia

Desafios Presentes e Desafios Futuros



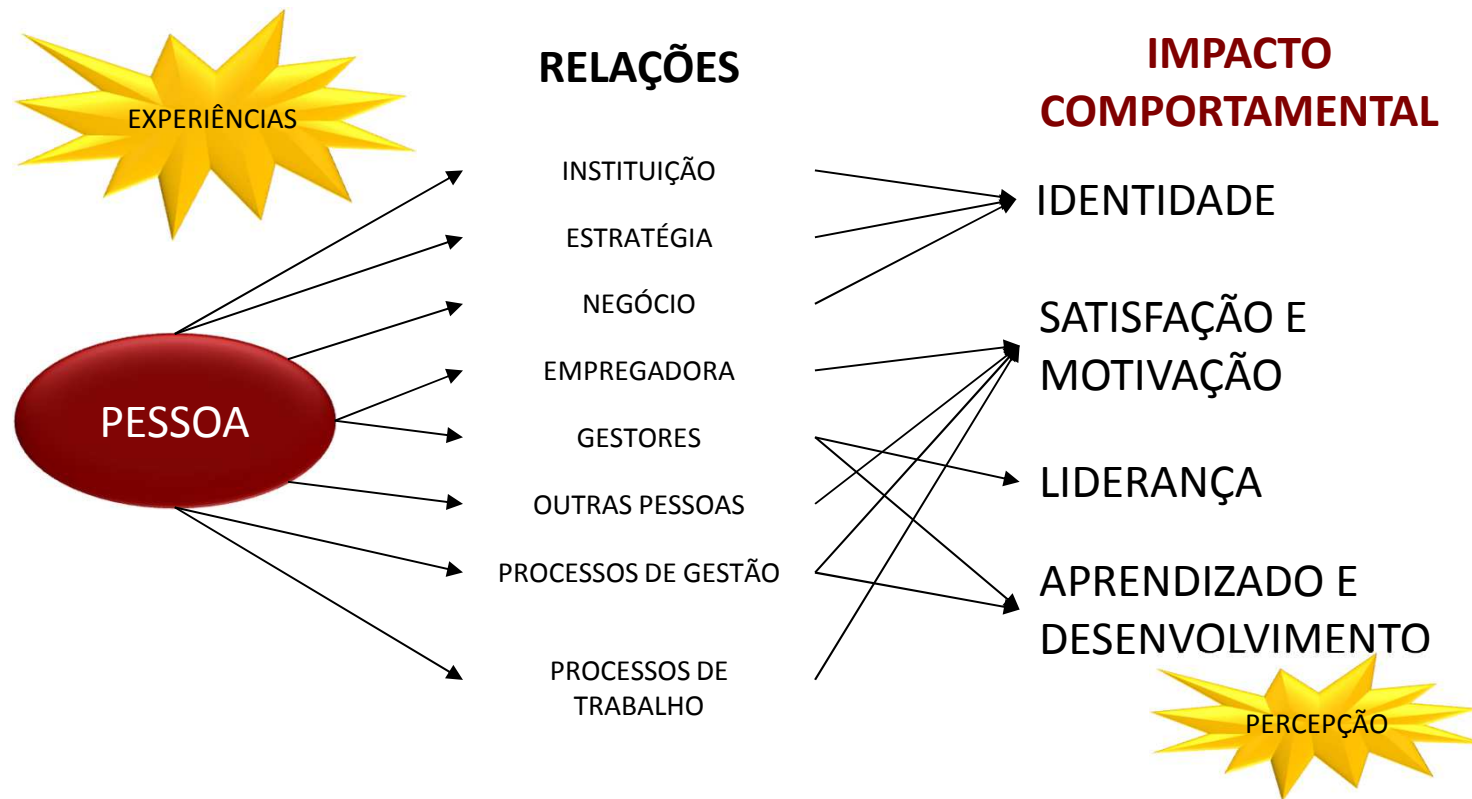
Desafios Presentes



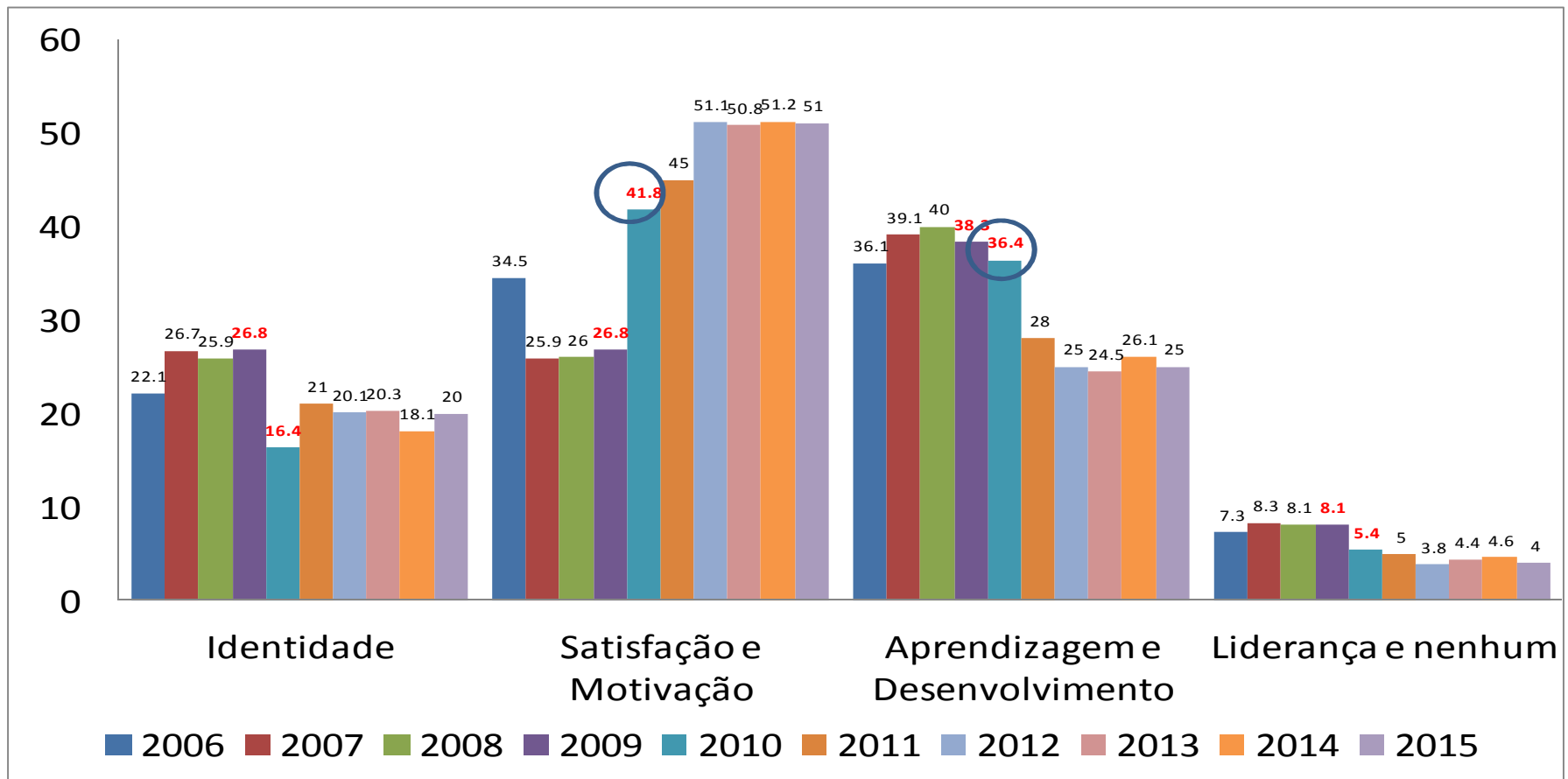
**MAIOR NÍVEL DE
EXIGÊNCIA DAS
PESSOAS**

DIÁLOGO ENTRE
DIFERENTES
GERAÇÕES

Desafios Presentes



O que faz de uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?



Evolução do IQAT

Índices	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Identidade	89,52	88,50	88,52	87,30	86,85	84,84	87,30
Satisfação e Motivação	82,35	80,52	80,68	79,78	79,61	78,30	80,09
Aprendizado e Desenvolvimento	79,06	78,77	79,15	78,55	78,54	77,26	79,11
Liderança	82,51	81,50	81,92	81,16	80,96	79,86	81,48
IQAT	82,88	81,60	81,84	80,98	80,80	79,46	81,30

Média do IQAT

Empresa Privada	2013	2014	2015
Identidade	86,85	84,84	87,30
Satisfação e Motivação	79,61	78,30	80,09
Aprendizado e Desenvolvimento	78,54	77,26	79,11
Liderança	80,96	79,86	81,48
IQAT	80,80	79,46	81,30

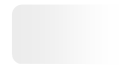
Instituição Pública	2013	2014	2015
Identidade	77,95	78,40	80,13
Satisfação e Motivação	71,95	75,11	73,21
Aprendizado e Desenvolvimento	65,13	70,44	69,58
Liderança	72,01	74,96	74,14
IQAT	71,40	74,57	73,70

Desafios Presentes



MAIOR NÍVEL DE
EXIGÊNCIA DAS
PESSOAS

DIÁLOGO ENTRE
DIFERENTES
GERAÇÕES



Marcas Geracionais

Gerações	Europa e EUA	Brasil
Baby Boomer	de 1945 a 1967	de 1946 a 1964
X	de 1968 a 1979	de 1965 a 1985
Y	de 1980 a 1991	apartir de 1986

O que Significa Trabalho para os Entrevistados?



É, inegavelmente, uma fonte de sobrevivência e independência:

Vem a suprir necessidades de alimentação, de diversão e, muitas vezes, de moradia, além de viabilizar a concretização de sonhos;

“eu preciso, moro sozinha”/ “trabalho é meu ganha-pão” (M)

É uma ferramenta que proporciona maior liberdade e a autonomia do jovem; *“Moro só e meus pais não me bancam. Sou livre” (H)*

Mas para a maioria, é também fonte de prazer e satisfação:

Traz vivências de reconhecimento e realização - fundamentais para a nutrição da auto-estima;

“é minha gasolina” (M)/ “não me imagino sem” (H)

Formata e ‘enobrece’ o caráter do jovem, nutrindo-o com valores sociais relevantes, propiciando o amadurecimento, crescimento;

“Faz o papel dos pais na idade adulta” (H)

Apenas pontualmente é visto como uma obrigação (ênfase homens):

Algo ‘custoso’, que toma o tempo e aborrece;

“com certeza estaria fazendo outras coisas se eu não tivesse que trabalhar. Estaria viajando, curtindo a vida” (H)

Na Visão dos Jovens, o que o Trabalho Deve Proporcionar?

É quase unânime a busca do equilíbrio entre quatro fatores:



Mas, invariavelmente há sempre um fator que ‘fala mais alto’...

Há os que priorizam obter estabilidade financeira:
Não se preocupar com dinheiro no futuro;
Sustentar a família;
Sair da situação financeira precária.
“cansei da degustação do prazer” (H)

Outros priorizam obter a realização e prazer:
Fazer o que gostam da melhor forma;
Executar muito bem o que fazem.
“fico mais feliz e com energia quando faço o que gosto” (M)

Mas muitos hoje priorizam obter boa qualidade de vida e tempo livre
“Quero ganhar bem e fazer o que gosto, mas sem qualidade de vida nada disso adianta” (M)
“quero poder curtir a vida (H)

Há os que colocam a frente status e reconhecimento- social, familiar
“Quero ser importante” (H)
“Quero que meus filhos tenham orgulho de mim” (H)
“quero que minha família veja que venci” (M)

Maior presença entra amostra



Desafios Futuros



GERAÇÕES SAINDO E ENTRANDO NO MERCADO

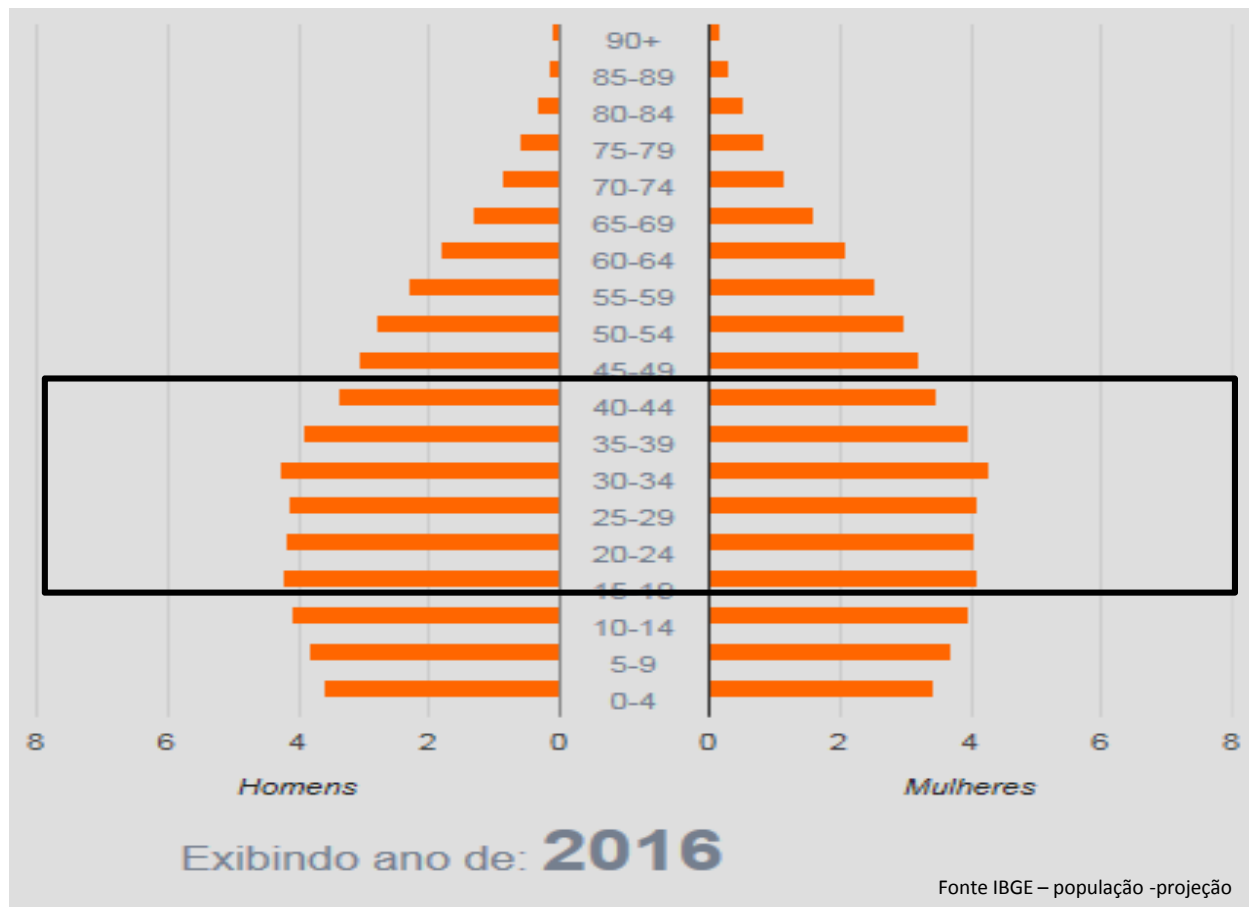
CICLOS DE CARREIRA MAIS CURTOS

DIVERSIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

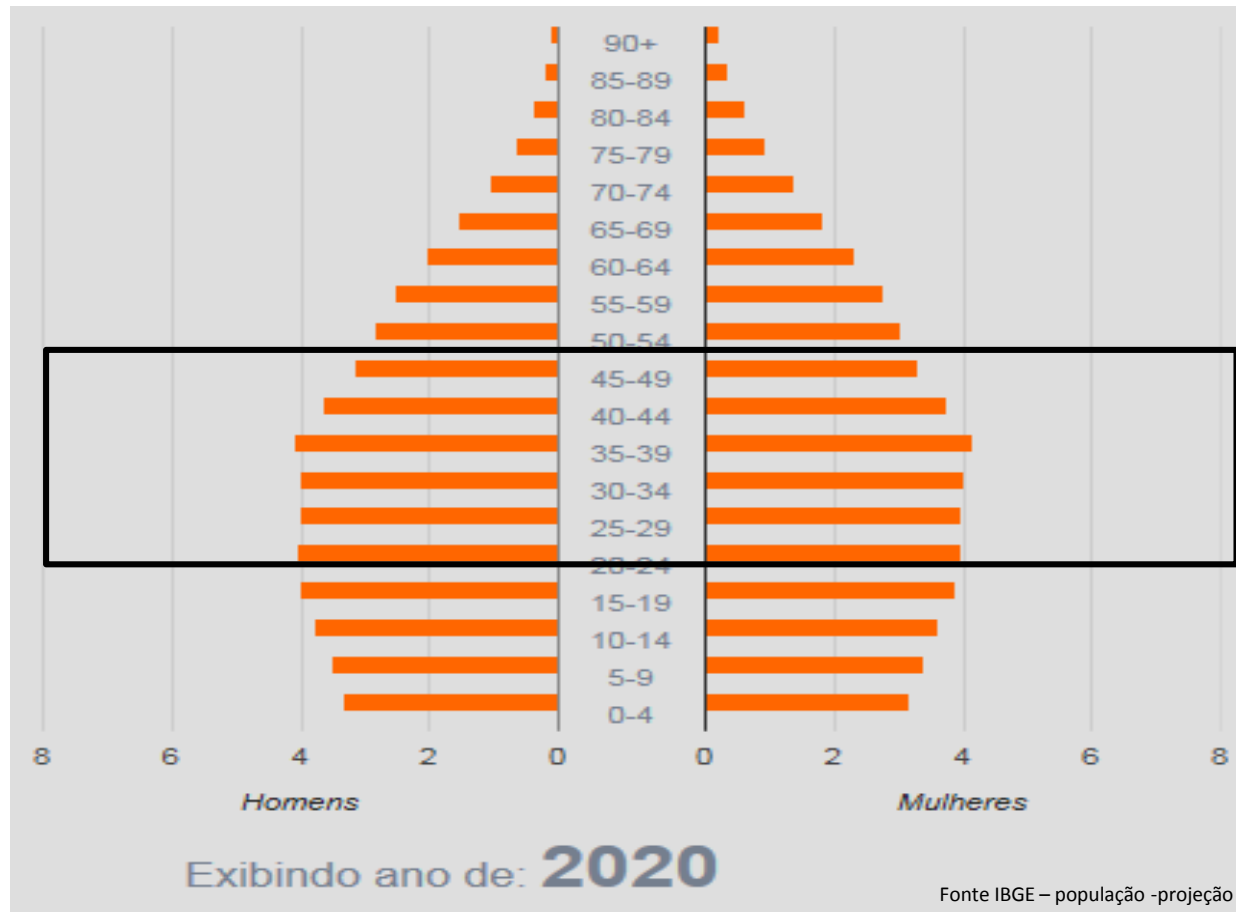
IMPACTO DA TECNOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA RELAÇÃO COM O TRABALHO

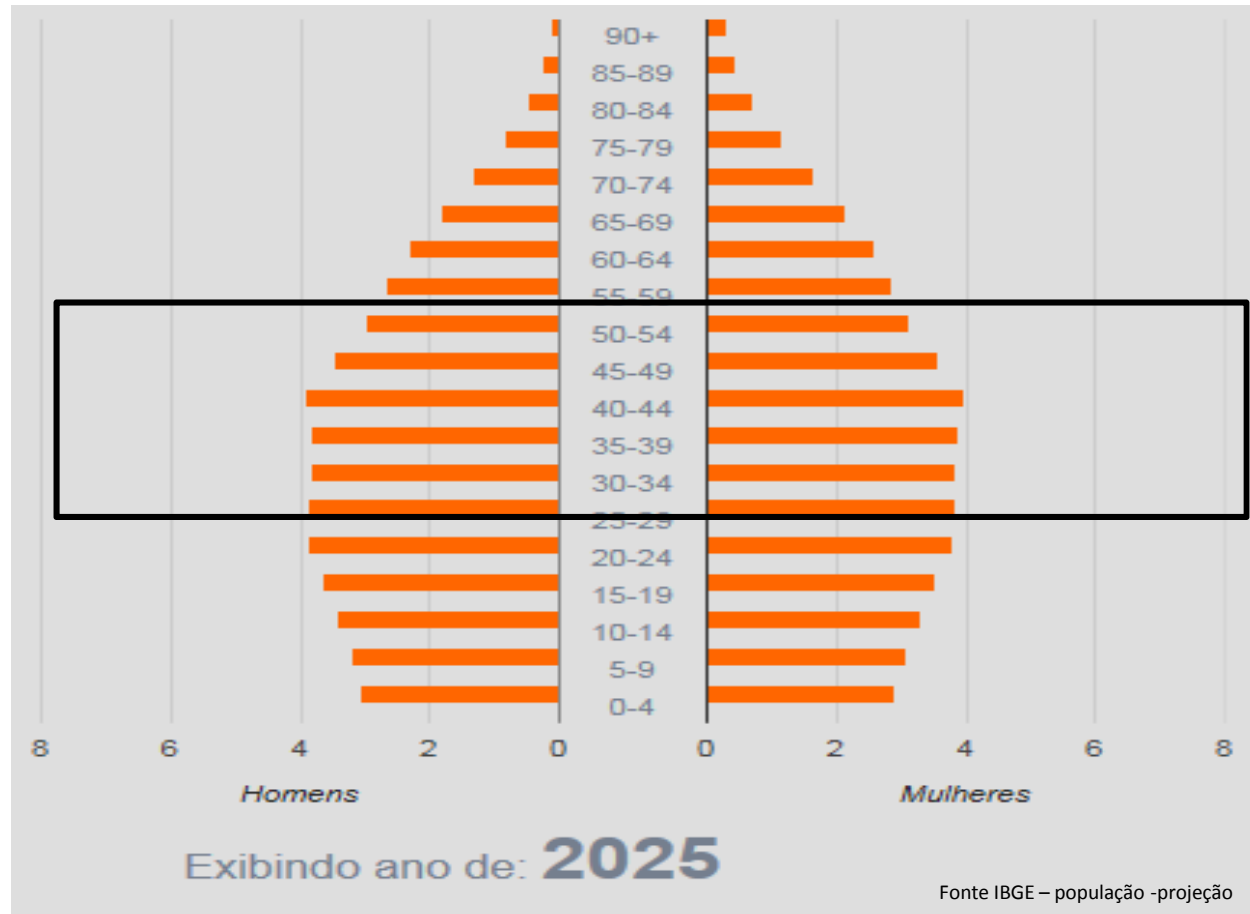
Desafios Futuros



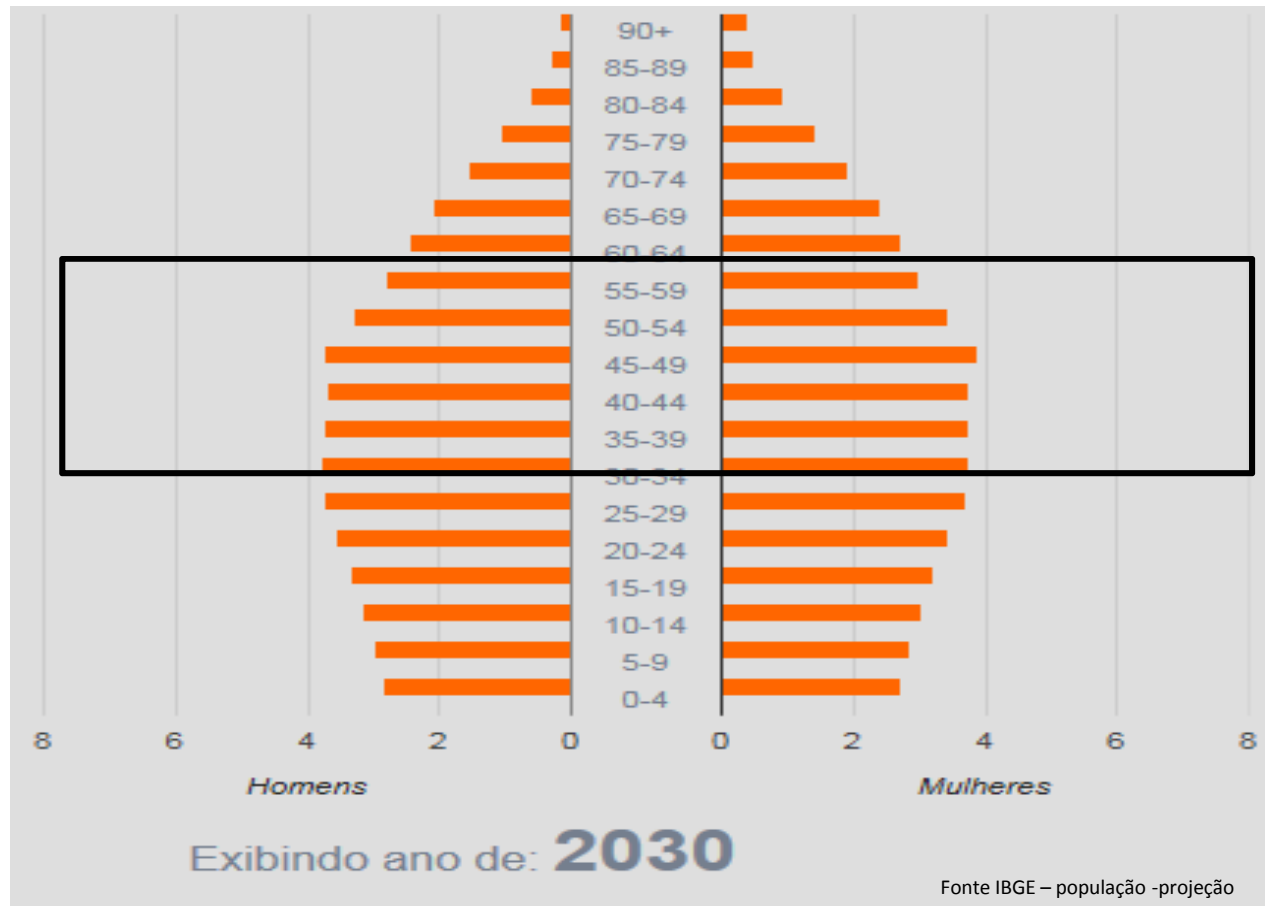
Desafios Futuros



Desafios Futuros



Desafios Futuros



Desafios Futuros



GERAÇÕES SAINDO E ENTRANDO NO MERCADO

CICLOS DE CARREIRA MAIS CURTOS

DIVERSIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

IMPACTO DA TECNOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Ciclos de Carreira mais Curtos



Desafios Futuros



GERAÇÕES SAINDO E ENTRANDO NO MERCADO

CICLOS DE CARREIRA MAIS CURTOS

DIVERSIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

IMPACTO DA TECNOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Diversidade na Gestão de Pessoas



Desafios Futuros



GERAÇÕES SAINDO E ENTRANDO NO MERCADO

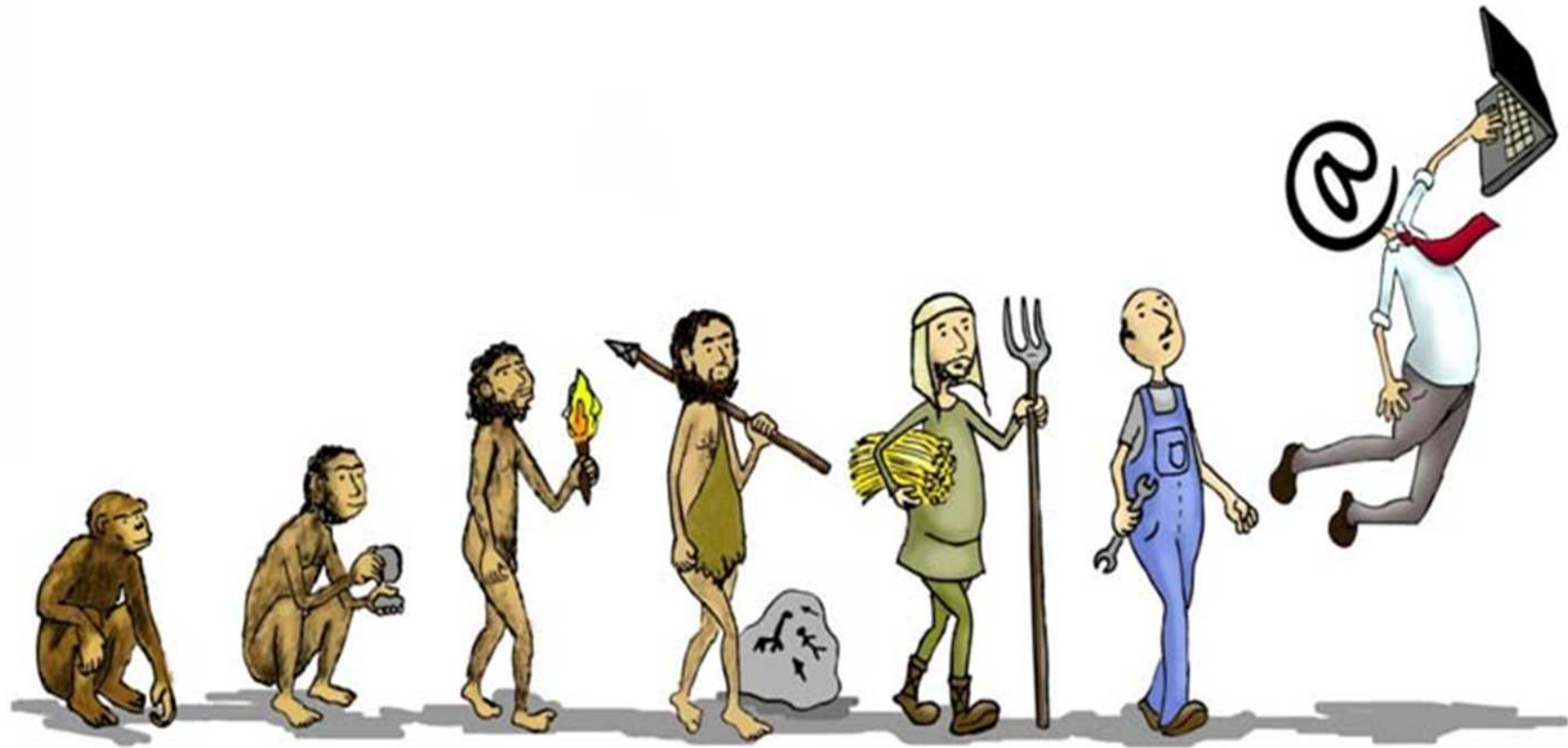
CICLOS DE CARREIRA MAIS CURTOS

DIVERSIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

IMPACTO DA TECNOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Impacto da Tecnologia na Organização do Trabalho



Desafios Futuros



GERAÇÕES SAINDO E ENTRANDO NO MERCADO

CICLOS DE CARREIRA MAIS CURTOS

DIVERSIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

IMPACTO DA TECNOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Mudanças no Comportamento das Pessoas em Relação ao Trabalho



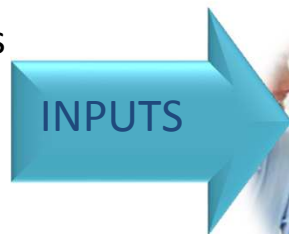
Compreensão da Gestão de Pessoas



Conceito de Competência

Conhecimentos
Habilidades
Atitudes

CAPACIDADES



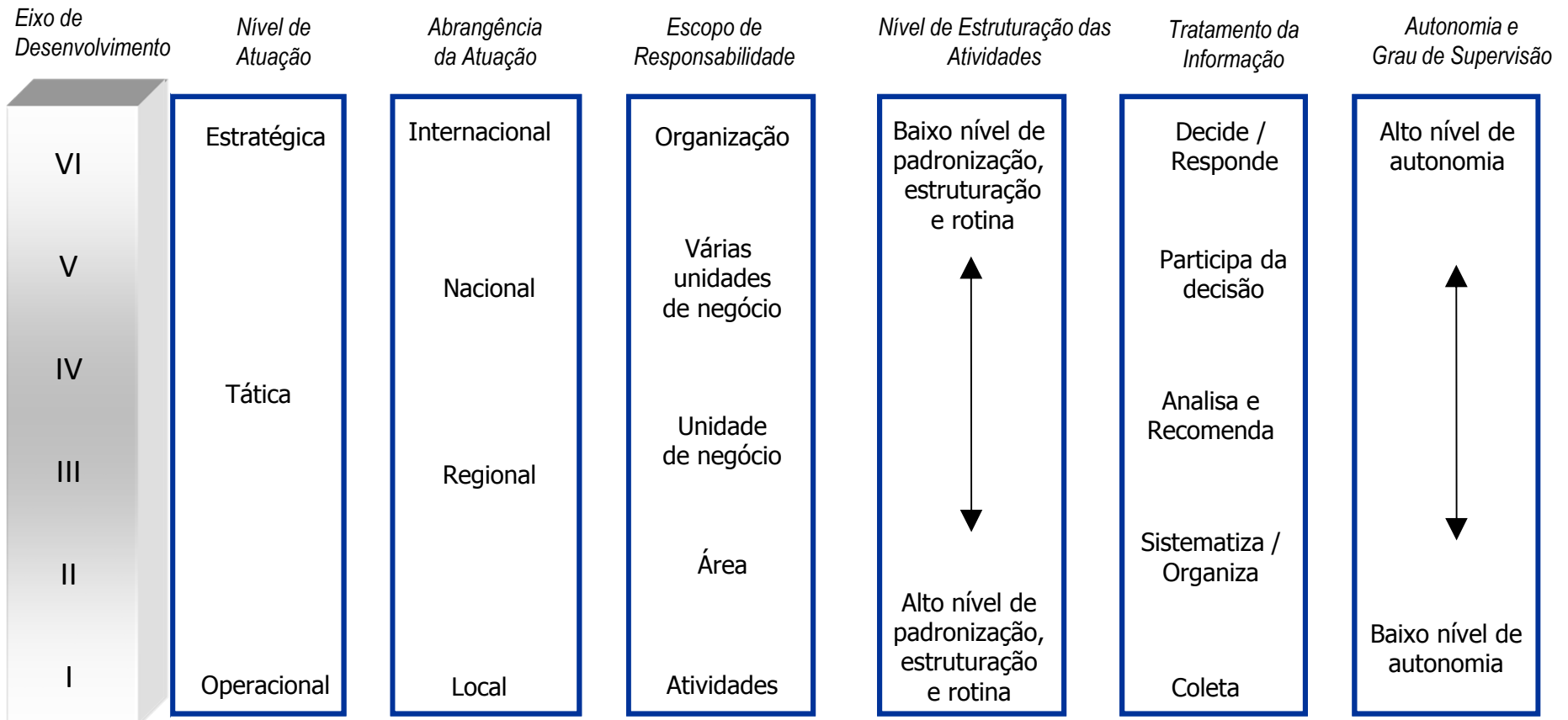
Contribuição
Agregação de
Valor

**MOBILIZAÇÃO
DAS CAPACIDADES**

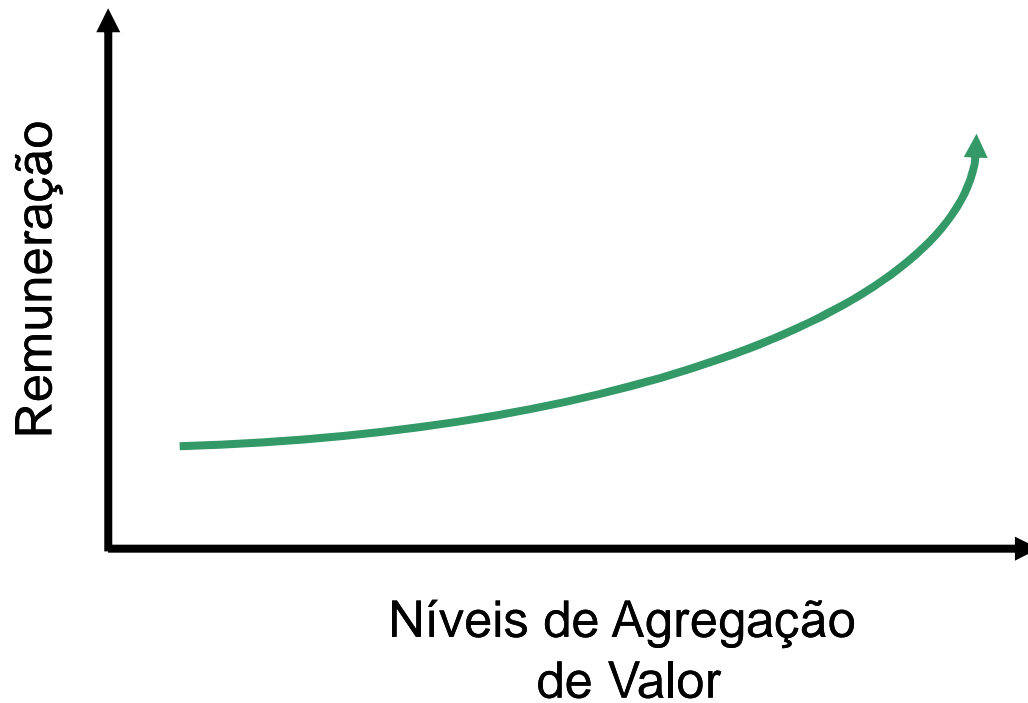
Sistema de Gestão por Competências



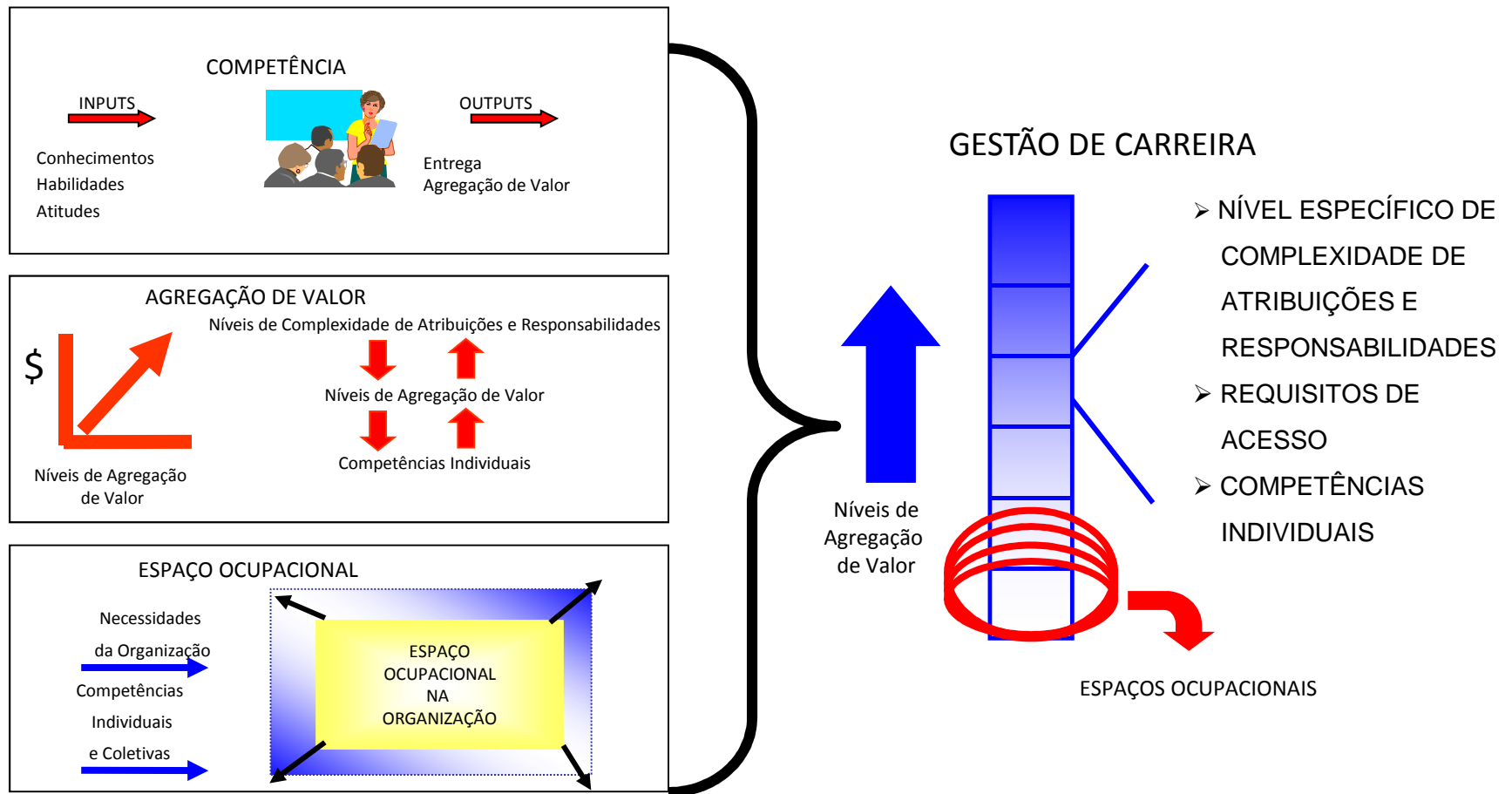
Variáveis Diferenciadoras



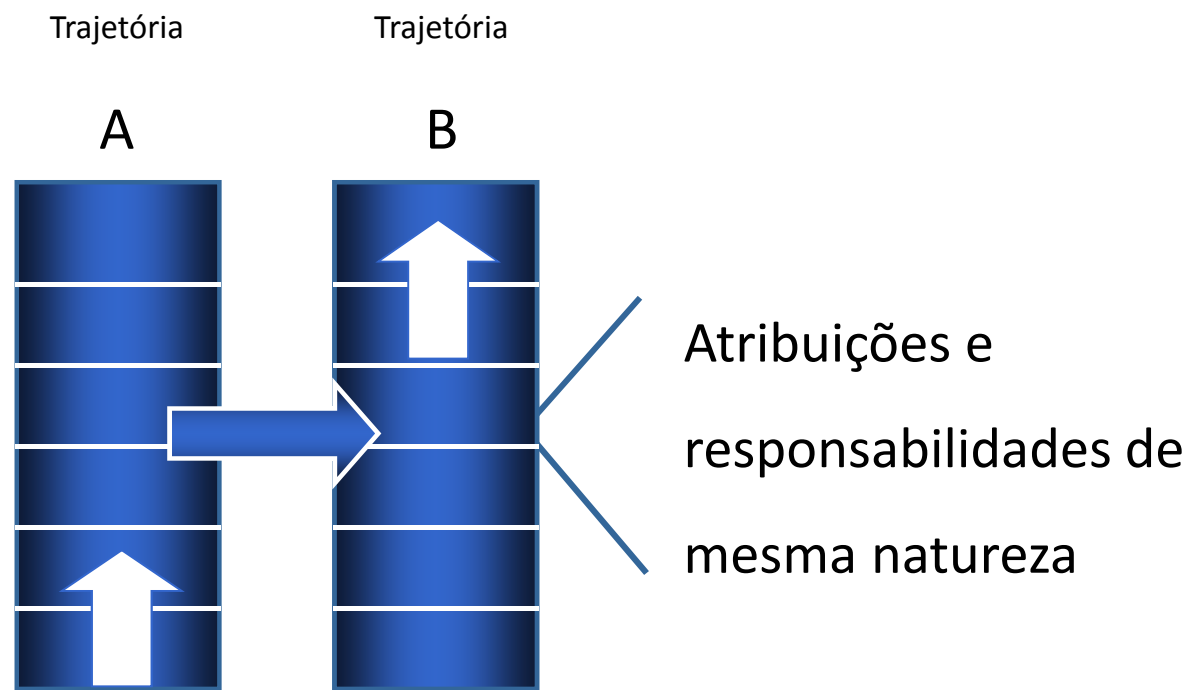
Sistema de Gestão por Competências Remuneração



Conceitos Básicos do Novo Modelo



Caracterização da trajetória



Arena Política - Características



Espaço de disputa de recursos escassos – orçamento, investimentos, massa salarial, espaço físico etc.;

Formação das regras de convivência e de acesso aos recursos escassos;

Criação de regras de relacionamento entre áreas e com parcerias externas;

Disputa contínua por espaço político – mais poder de influência na relação com pares, superiores, público interno e externo e parceiros.

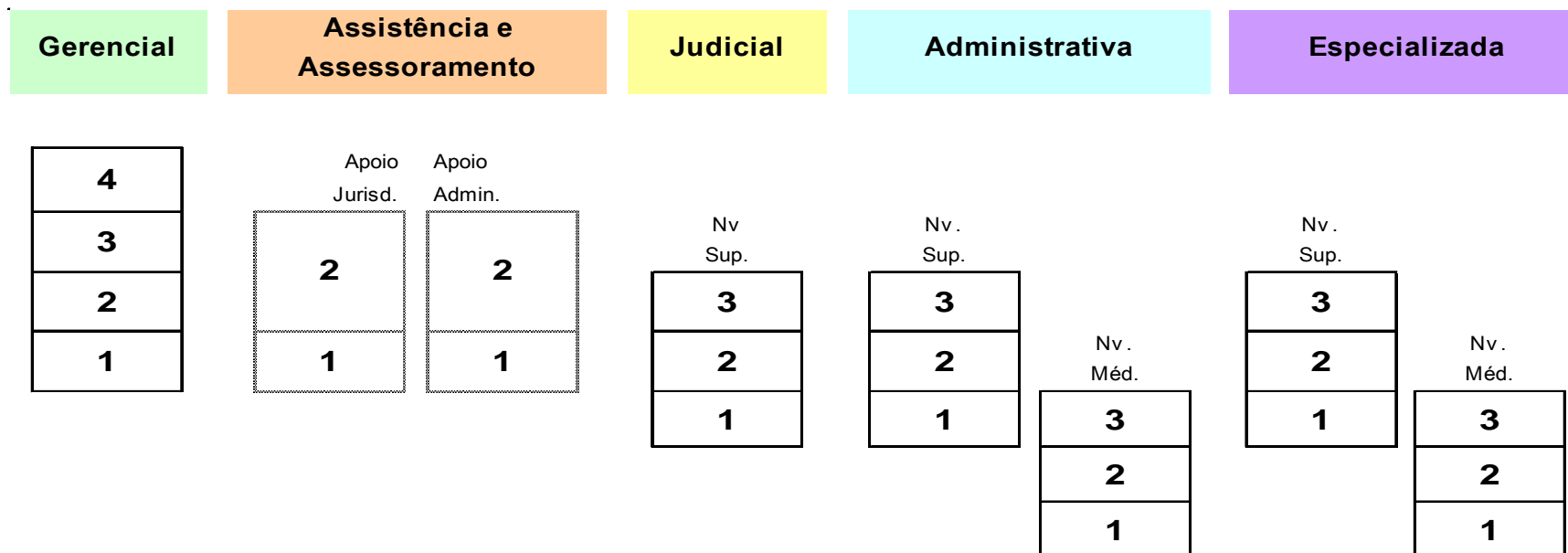


Exemplos de Trajetórias de Carreira

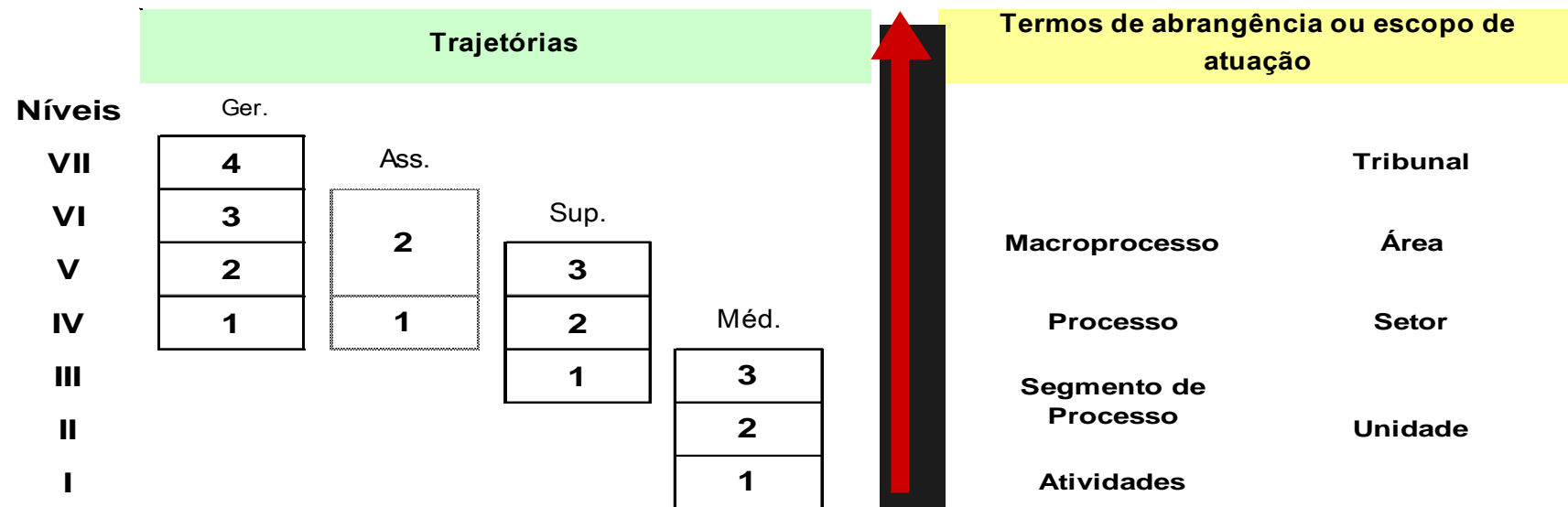


Trajetórias de Carreira e Competências

Trajetórias Profissionais: Organização Pública de Administração Direta



Termos de abrangência para expressar complexidade



Competências

	Gerencial	Assistência e Assessoramento		Judicial	Administrativa	Especializada
		Apoio Jurisd.	Apoio Admin.			
Visão sistêmica	X	X	X	X	X	X
Orientação para resultados	X	X	X	X	X	X
Comunicação	X	X	X	X	X	X
Inovação	Orientação para mudança	X	X	X	X	X
Trabalho em Equipe	Liderança	X	X	X	X	X
Aprendizagem contínua	Gestão do Desenvolvimento de Pessoas	X	X	X	X	X
Gestão do Processo Judicial		X		X		
Orientação para a Qualidade					X	X
Análise e Prática Processual		X		X		
Análise e Resolução de Problemas	Tomada de decisão				X	X
Orientação Estratégica	X					
Negociação	X					



Trajetórias de Carreira e Funções Agregadas

Proposta de Novo Plano de Cargos e Carreiras

Pontos considerados para a construção das carreiras:

- *Práticas salariais de mercado*
- *Especificidades da carreira em questão*
- *Aproveitar vantagens do cargo amplo sempre que possível*
- *Alinhamento com a Estrutura de Cargos da Saúde*

Superior

Médio

Fundamental

Médico(a)

Especialista em
Saúde

Enfermeiro (a)

Profissional de
Gestão

Profissional de TI

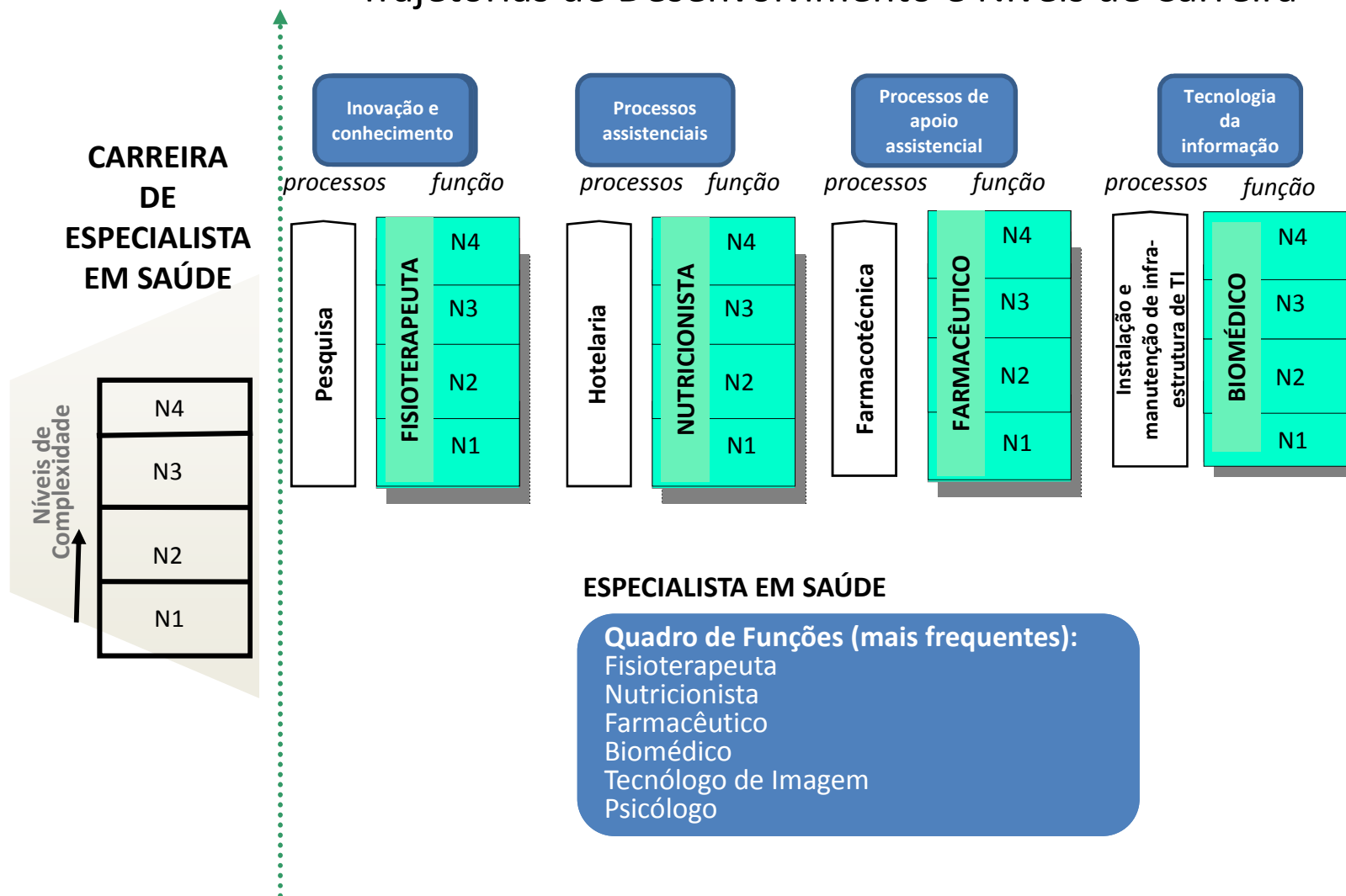
Técnico em Saúde

Técnico
Administrativo

Auxiliar de Saúde

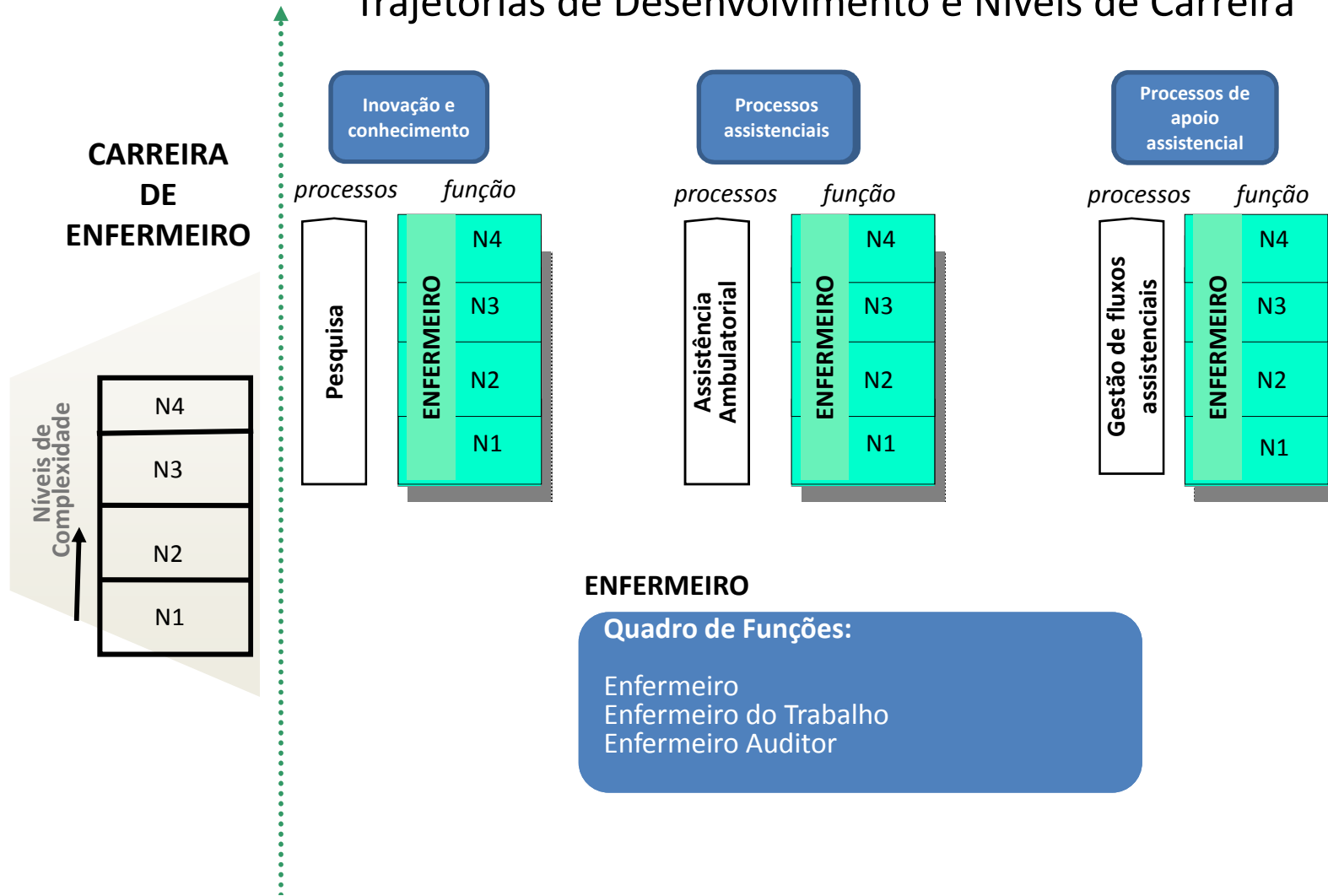
Especialista em Saúde- Superior

Trajétórias de Desenvolvimento e Níveis de Carreira



Enfermeiro - Superior

Trajétórias de Desenvolvimento e Níveis de Carreira





Trajetórias de Carreira e Cargos Amplos

Hoje:

97 Funções

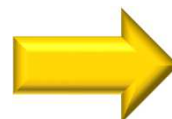
**Nova
Carreira:**

3 Carreiras

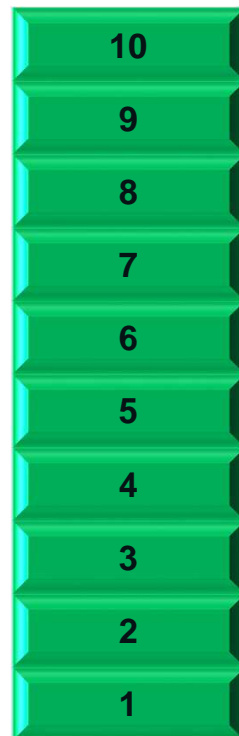
Funções de
nível Superior

Funções de
nível Técnico

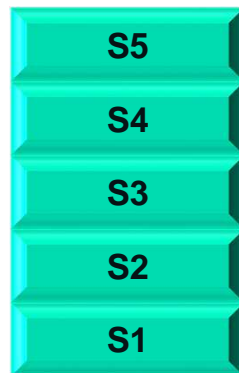
Funções de
nível Básico



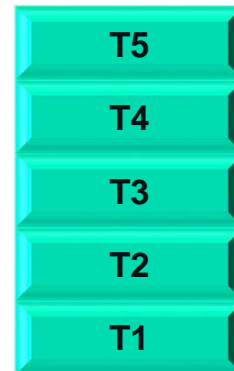
NÍVEIS DA
CARREIRA



GRUPO
SUPERIOR



GRUPO
TÉCNICO



GRUPO
BÁSICO

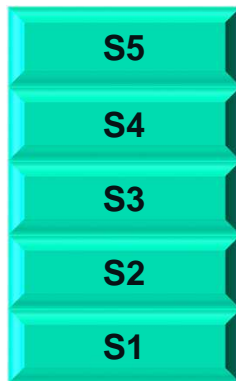


GESTORES

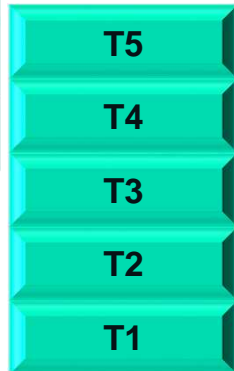


SUPOORTE

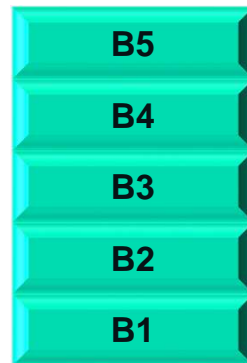
GRUPO SUPERIOR



GRUPO TÉCNICO

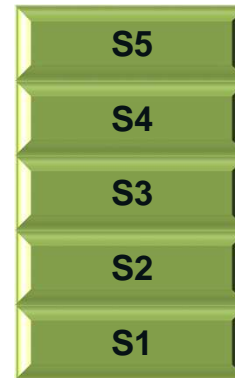


GRUPO BÁSICO

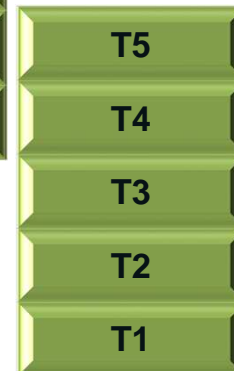


TÉCNICA

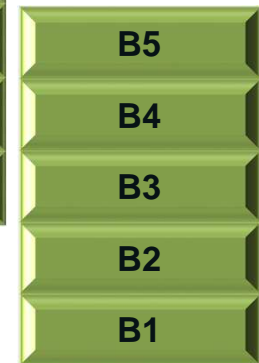
GRUPO SUPERIOR



GRUPO TÉCNICO



GRUPO BÁSICO



Trajetórias de Carreira, Competências, Cargos Amplios e Exemplo de Avaliação



Eixos de Carreira e Níveis de Complexidade: Organização Pública de Administração Indireta

Eixo Gerencial

N3
N2
N1

Produção e Transmissão

Nível Superior

N4
N3
N2
N1

Nível Médio

N4
N3
N2
N1

Planejamento, Projetos e Obras

Nível Superior

N4
N3
N2
N1

Nível Médio

N4
N3
N2
N1

Suporte ao Negócio

Nível Superior

N4
N3
N2
N1

Nível Médio

N3
N2
N1

Nível Fundamental

N1

Competências por Trajetória de Desenvolvimento

SUPERIOR			MÉDIO		
Produção e Transmissão	Planejamento, Projetos e Obras	Suporte ao Negócio	Produção e Transmissão	Planejamento Projetos e Obras	Suporte ao Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Eficaz • Multifuncionalidade e Flexibilidade • Análise de Problemas e Tomada de Decisão • Planejamento e Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Projetos • Orientação para Clientes • Antecipação e Adaptação à Mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Multifuncionalidade e Flexibilidade • Análise de Problemas e Tomada de Decisão • Planejamento e Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Eficaz • Multifuncionalidade e Flexibilidade • Análise de Problemas e Tomada de Decisão • Planejamento e Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Projetos • Orientação para Clientes • Antecipação e Adaptação à Mudança • Negociação 	<ul style="list-style-type: none"> • Multifuncionalidade e Flexibilidade • Planejamento e Organização
<p>Competências Comuns para Nível Superior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão Sistêmica e de Mercado • Negociação 					
<p>Competências Comuns a Todas as Trajetórias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem e Auto-desenvolvimento • Orientação para Qualidade e Resultados • Aprimoramento de Processos e Inovação • Trabalho em Equipe 					

Modelo de Carreiras Furnas

DE:

*03 Planos de Cargos
com
176 Cargos no Total*



PARA:

*4 Cargos
Amplios*



01 cargo - Nível Superior:

- Profissional de nível superior



02 cargos - Nível Médio:

- Profissional de nível médio técnico
- Profissional de nível médio

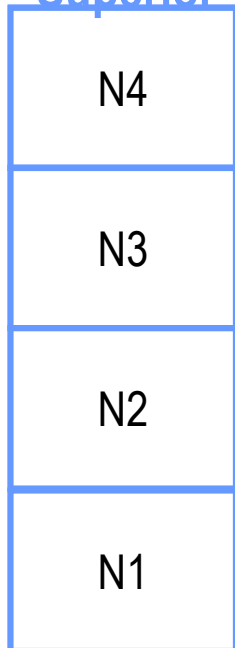


01 cargo - Nível Fundamental:

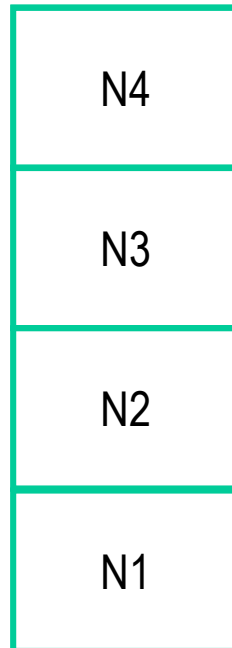
- Profissional de nível fundamental

Carreiras em cargos amplos

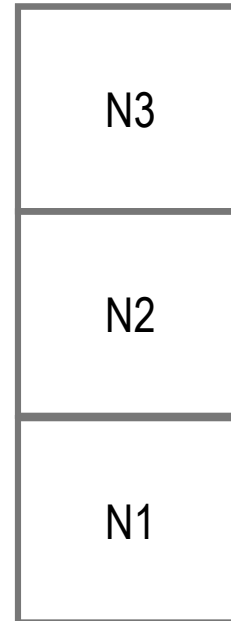
Profissional de
de Nível
Superior



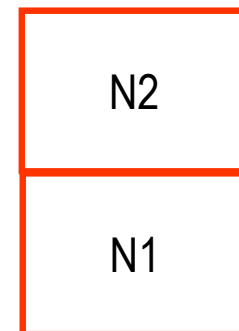
Profissional de
Nível Médio
Técnico



Profissional de
Nível Médio



Profissional de
Nível
Fundamental

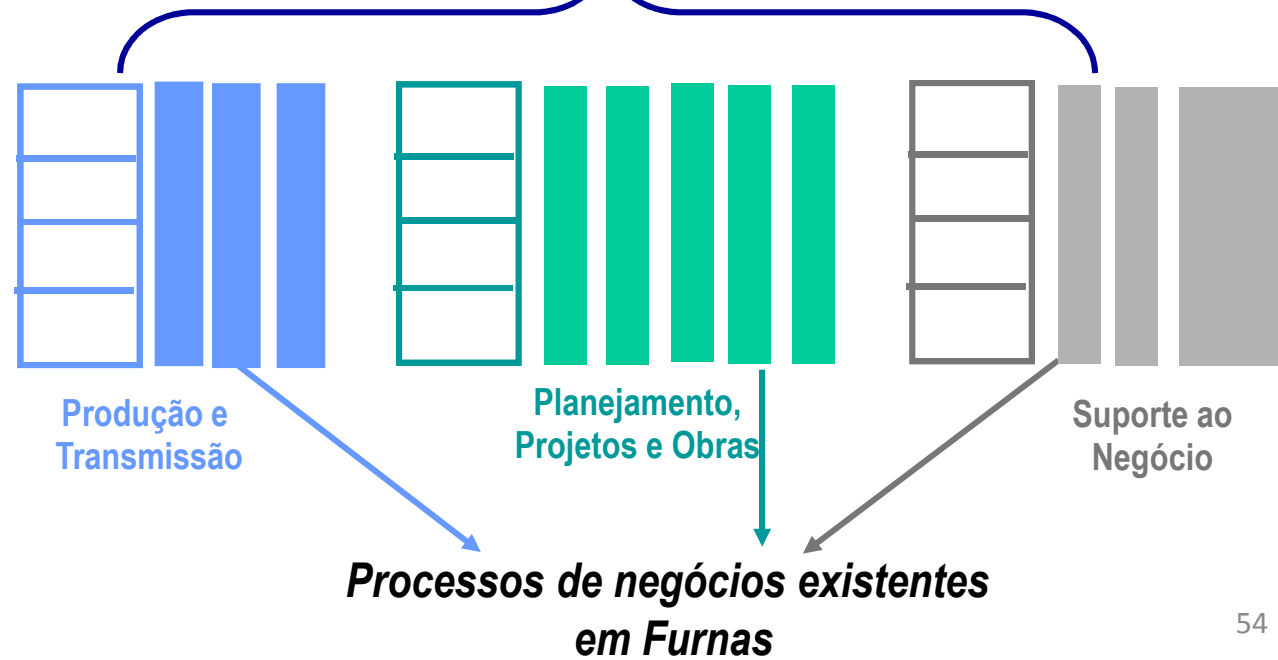


Modelo de Carreiras Furnas

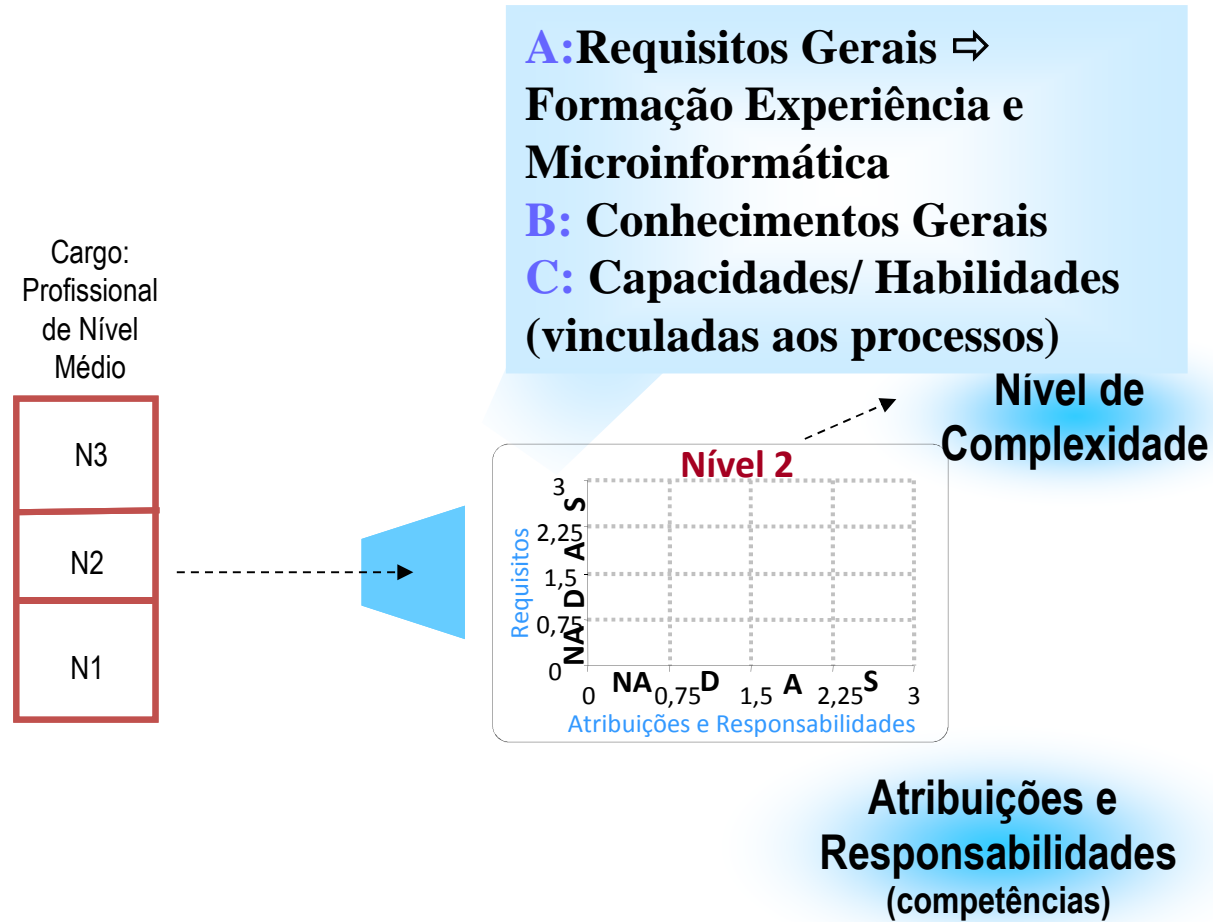
Cargo único:
“profissional de nível superior”

Nível Superior

Trajétórias de Desenvolvimento



Visão Geral do Sistema



Trajetórias de Desenvolvimento e Requisitos de Acesso

Profissional de Nível Superior

	Formação	Experiência	Informática
REQUISITOS DE ACESSO			
N4	Graduação com Pós Graduação	6 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N3	Graduação com Pós Graduação	5 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N2	Graduação com Extensão	4 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N1	Graduação	Não é Necessária	Básico em Informática

Trajetórias de Desenvolvimento e Requisitos de Acesso

Profissional de Nível Médio Técnico

	Formação	Experiência	Informática
N4	Ensino Médio Técnico	6 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N3	Ensino Médio Técnico	5 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N2	Ensino Médio Técnico	4 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N1	Ensino Médio Técnico	Não é Necessária	Básico em Informática

REQUISITOS
DE
ACESSO

Trajetórias de Desenvolvimento e Requisitos de Acesso

		Profissional de Nível Médio		
		Formação	Experiência	Informática
REQUISITOS DE ACESSO	N3	Ensino Médio	5 anos Nível anterior	Básico em Informática
	N2	Ensino Médio	4 anos Nível anterior	Básico em Informática
	N1	Ensino Médio	Não é Necessária	Básico em Informática

Processos por Eixo - Planejamento, Projetos e Obras

PROCESSOS	Nível Superior	Nível Médio Técnico
Planejamento		
Obras		
Projetos		
Pesquisas e Ensaaios		
Meio Ambiente		
Consultoria e Serviços Externos		

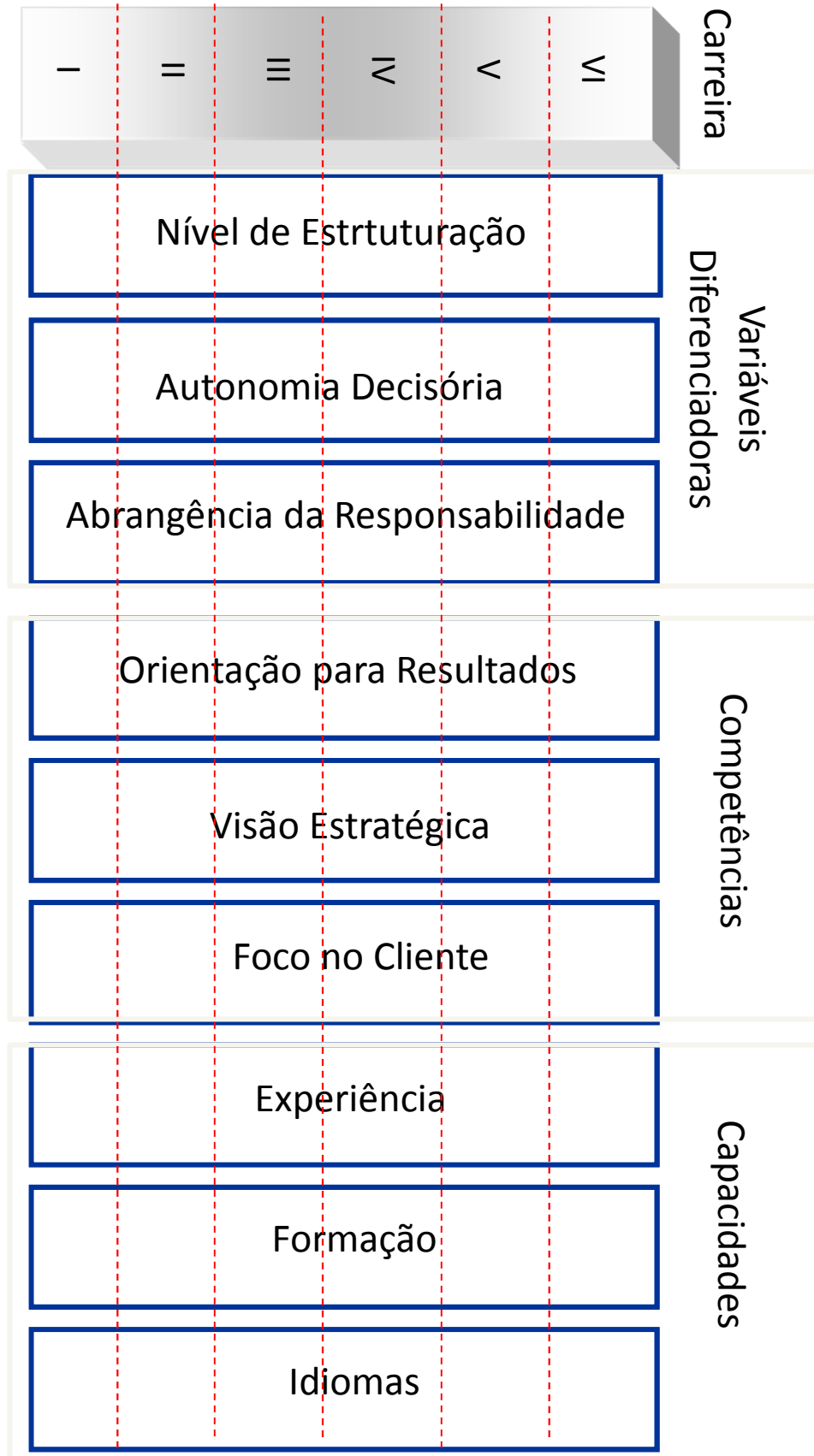
Processos por Eixo - Produção e Transmissão

PROCESSOS	Nível Superior	Nível Médio Técnico	Nível Fundamental
Apoio à Operação e Testes			
Manutenção Eletromecânica e Eletroeletrônica			
Operação			

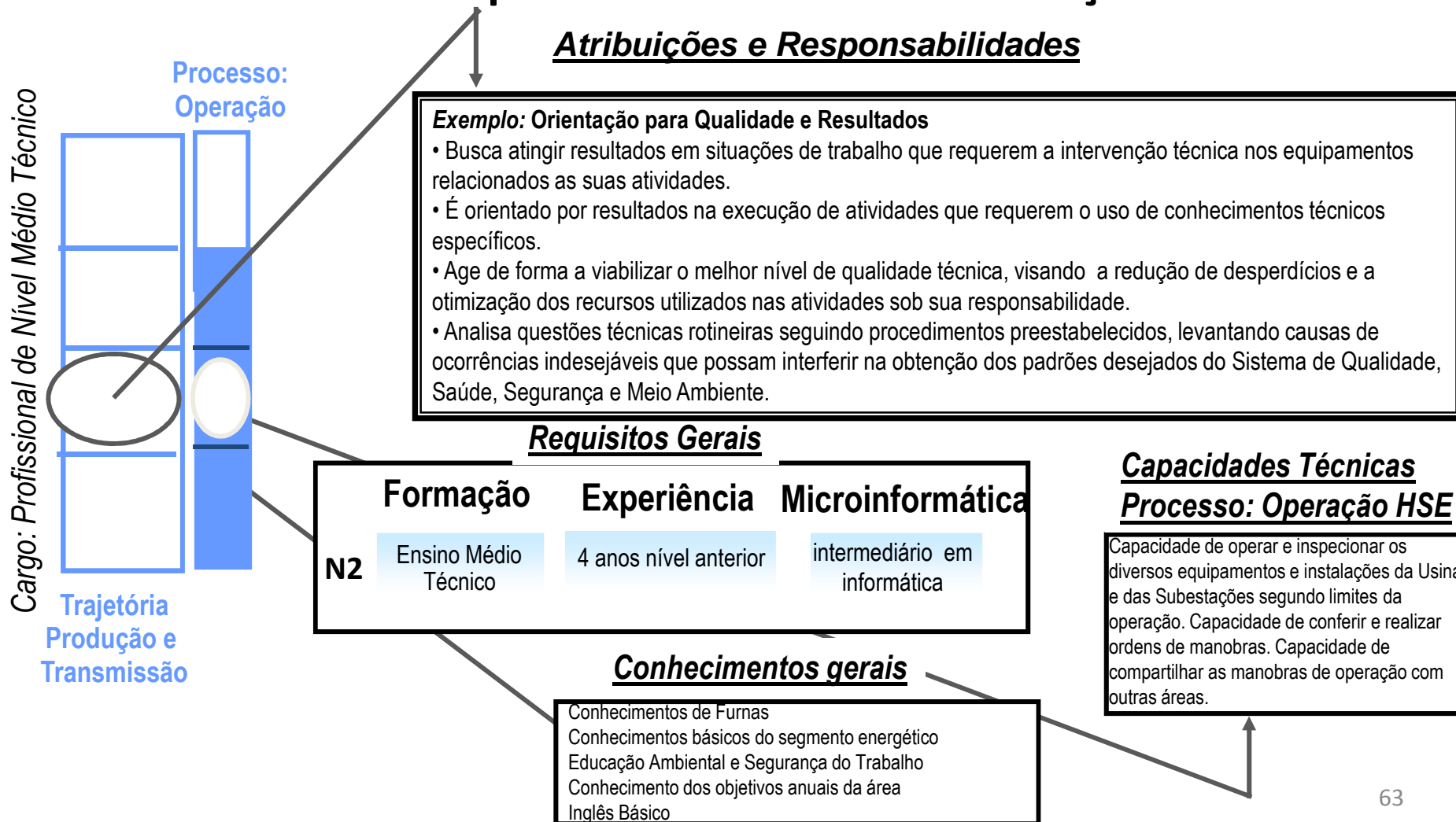
Processos por Eixo - Suporte ao Negócio

PROCESSOS	Nível Superior	Nível Médio	Nível Fundamental
Comunicação Social			
Auditoria			
Jurídico			
Responsabilidade Social			
Qualidade			
Contabilidade e Finanças			
Administração e Desenvolvimento de Pessoas			
Suprimento e Compras			
Saúde e Segurança do Trabalho			
Tecnologia da Informação			
Administrativo e Infra-Estrutura			
Logística			

Níveis de Complexidade



Exemplo das Dimensões de Avaliação do Profissional



Ferramenta de Avaliação - Exemplo

NÍVEL 1 - Eixo Produção e Transmissão – Nível Médio					
COMPETÊNCIAS	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	AVALIAÇÃO			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Orientação para Qualidade e Resultados	Obtém resultados em situações de trabalho que requerem conhecimentos e intervenções específicas em máquinas/ sistemas, sob acompanhamento.	X			
Trabalho em Equipe	Coopera como membro efetivo de uma equipe, colocando as metas desta acima de seus interesses individuais, de modo a conduzir as atividades sob sua responsabilidade de forma alinhada com os objetivos coletivos.			X	
Comunicação Eficaz	Comunica-se de forma clara, simples, objetiva e direta, usando uma linguagem adequada às pessoas com as quais se relaciona para o desenvolvimento de suas atividades.		X		
Aprimoramento de Processos/ Inovação	Sugere o aprimoramento e implementa soluções simples em questões operacionais do processo em que atua.			X	
Multifuncionalidade e Flexibilidade	Realiza atividades diversas relacionadas ao processo em que atua, demonstrando capacidade de adaptação frente a situações não previstas.		X		
Análise de Problemas e Tomada de Decisão	Realiza análises simples em assuntos relacionados a atividades que exigem a aplicação de conhecimentos técnicos, regras e procedimentos definidos, sob supervisão.				X
		0	2	4	3

Total = (0+2+4+3) = 9

Média = (9/6) = **1,5**

Ferramenta de Avaliação - Exemplo

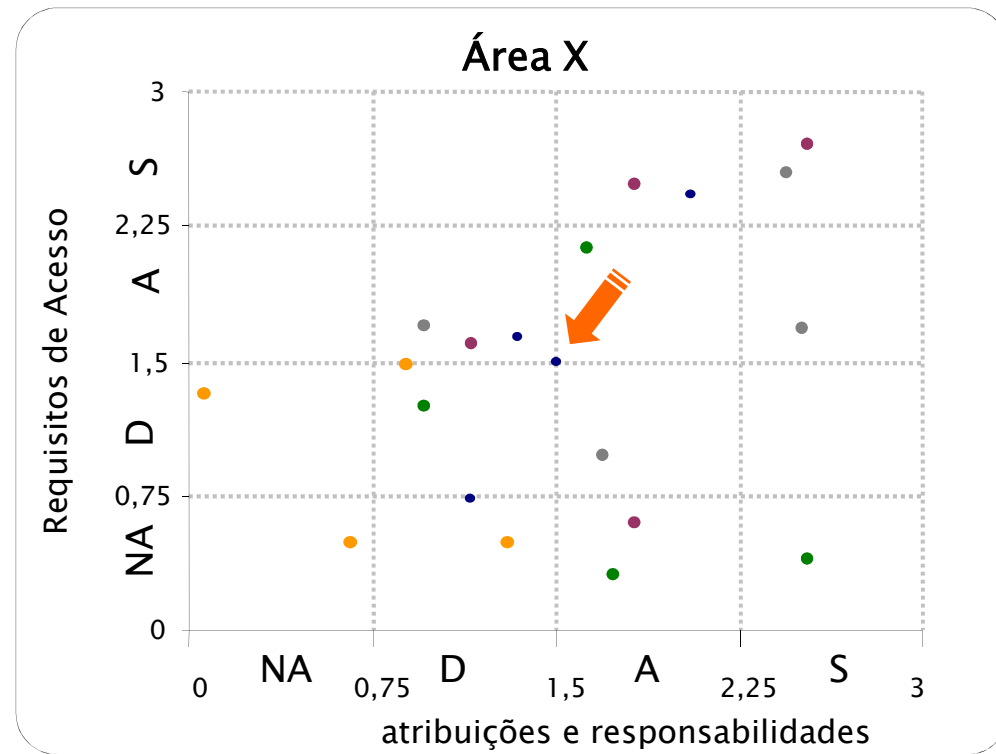
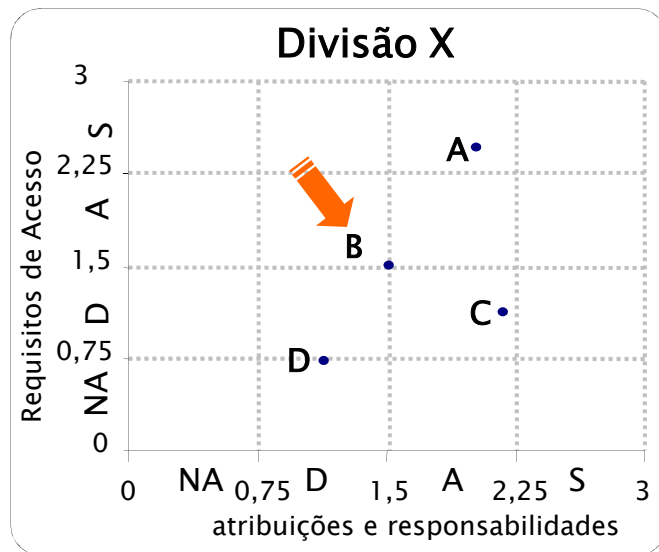
Eixo Produção e Transmissão – Nível Médio

NÍVEL 1						
REQUISITOS E CAPACIDADES			Avaliação			
			NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
REQUISITOS	FORMAÇÃO	• Ensino Médio Técnico			X	
	INFORMÁTICA	• Conhecimento Básico		X		
CONHECIMENTOS GERAIS	Conhecimentos de Furnas Conhecimentos básicos do segmento energético Educação Ambiental e Segurança do Trabalho				X	
	Conhecimento dos objetivos anuais da área Inglês Básico			X		
CAPACIDADES TÉCNICAS	Capacidade de auxiliar na operação e inspeção dos diversos equipamentos e instalações da Usina e das Subestações segundo limites da operação.				X	
	Capacidade de acompanhar a realização das ordens de manobras. Capacidade de fazer leituras e preencher formulários de controle do sistema de equipamentos.			X		



Média = 1,5

Ferramenta de Avaliação Matriz de Análise - Exemplo



NA – Não Atende D – Em Desenvolvim A – Atende S – Supera

Análise resultado do processo por meio de matriz de avaliação



Indicações de Leitura



COMPETÊNCIAS:

- Fleury, M. T. e Fleury, A. - Estratégias Empresariais e a Formação de Competências – ed Atlas;
- Zarifian, P. - Objetivo: Competência – ed. Atlas;
- Dutra, Joel S. - Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas – ed. Atlas.

CARREIRAS:

- Dutra, Joel S. – Gestão de Carreira na Empresa Contemporânea – ed. Atlas;
- Dutra, Joel S. – Desafios na Gestão de Carreira – ed. Atlas

OBRIGADO

e-mail – jdutra@usp.br