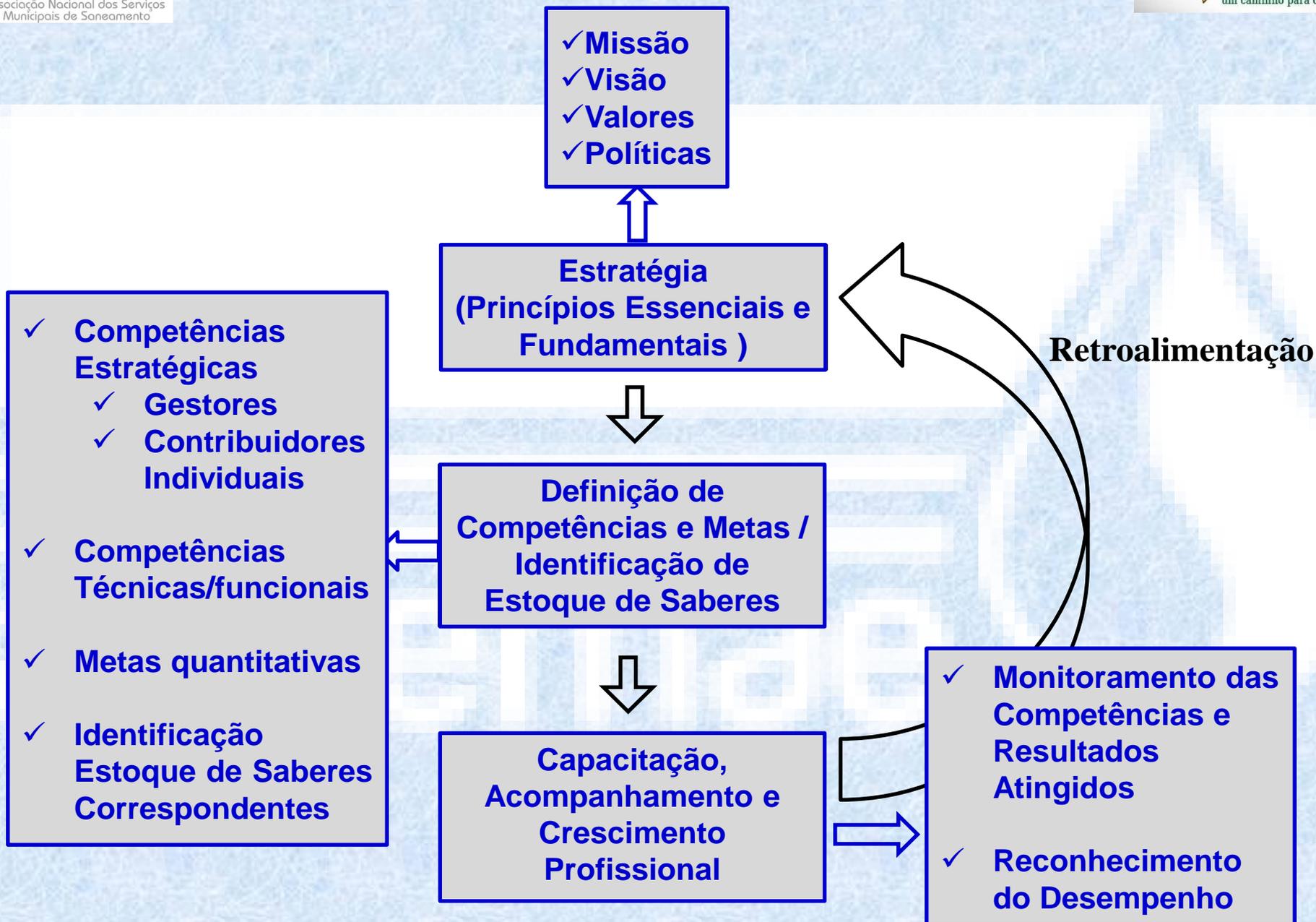


**SAAE
ITABIRITO**

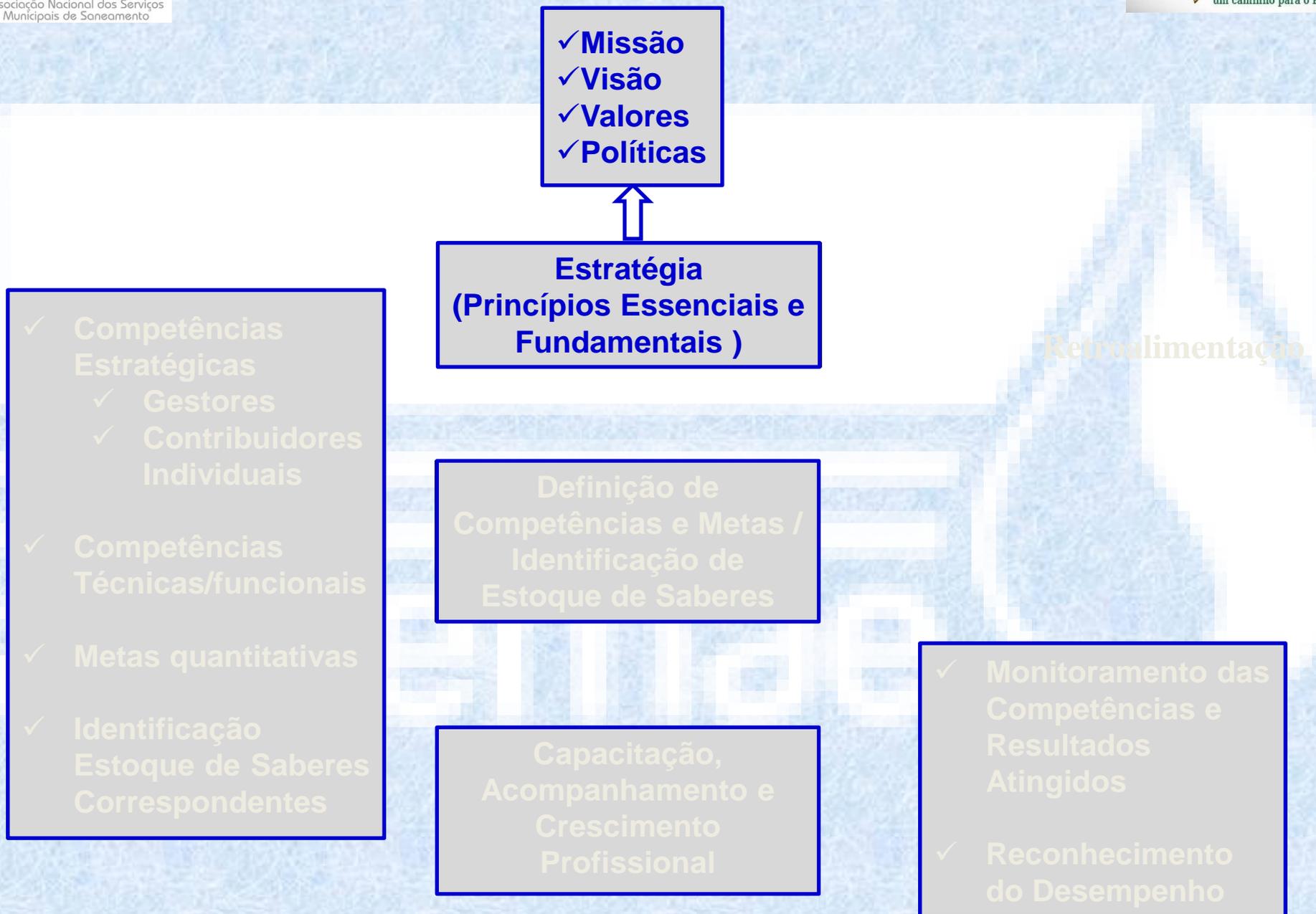
assemæ

PLANO DE CARGOS FOCO NA ESTRATÉGIA E NOS PROCESSOS



PLANO DE CARGOS

FOCO NA ESTRATÉGIA E NOS PROCESSOS



ESSENCIAL E FUNDAMENTAL

ESSENCIAL
É tudo aquilo que não se pode deixar de ter

FUNDAMENTAL
É o caminho para chegar ao essencial.
É o que permite conquistar algo

SETOR PRIVADO

SETOR PÚBLICO

COLABORADOR

**FATOR
CRÍTICO DE
SUCESSO**

**VALOR PARA O
ACIONISTA**

**DESEMPENHO
NO
CUMPRIMENTO
DA MISSÃO**

**PERTENCER À
OBRA**

OBJETIVOS

**VALOR,
RENTABILIDADE,
QUOTA DE
MERCADO, ETC**

**VALOR PÚBLICO
CRIADO**

**SER
RECONHECIDO**

MISSÃO:

Contribuir para a melhoria de vida das pessoas, prestando serviços de saneamento com **UNIVERSALIDADE** e **QUALIDADE** no município de Itabirito – MG

VISÃO:

Ser referência estadual como empresa municipal com **EXCELÊNCIA** e **EQUIDADE** na prestação dos serviços de saneamento

PRINCÍPIOS E VALORES:

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
ÉTICA E TRANSPARÊNCIA
COMPROMETIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO E MODERNIDADE

POLÍTICAS

BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA
INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
CAPACITAÇÃO PERMANENTE
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL
CONTRIBUIÇÃO PARA A QUALIDADE DE VIDA

PLANO DE CARGOS FOCO NA ESTRATÉGIA E NOS PROCESSOS

- ✓ Missão
- ✓ Visão
- ✓ Valores
- ✓ Políticas

Estratégia
(Princípios Essenciais e
Fundamentais)

- ✓ **Competências Estratégicas**
 - ✓ Gestores
 - ✓ Contribuidores Individuais
- ✓ **Competências Técnicas/Funcionais**
- ✓ **Metas quantitativas**
- ✓ **Identificação Estoque de Saberes Correspondentes**

Definição de Competências e Metas / Identificação de Estoque de Saberes

Capacitação,
Acompanhamento e
Crescimento
Profissional

- ✓ **Monitoramento das Competências e Resultados Atingidos**
- ✓ **Reconhecimento do Desempenho**

Retroalimentação

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

**PERS-
PECTIVAS**

**UNIVERSALIDADE
EQUIDADE
ÉTICA E TRANSPARÊNCIA (1)**

**RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL
QUALIDADE DE VIDA (2)**

**Insti-
tucional**

**EFICIÊNCIA
(Meios) (3)**

**EFICÁCIA
(Resultados) (4)**

**Finan-
ceira**

**QUALIDADE
(Produto / Processo)
(5)**

**EXCELÊNCIA
(Satisfação do Cliente Interno e Externo)
(6)**

Clientes

**INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
MELHORIA CONTÍNUA
(7)**

**MODERNIDADE
(Mudança) (8)**

**Proces-
sos**

**CAPACITAÇÃO
PERMANENTE
Aprendizado e
Conhecimento (9)**

**COMPROMETIMENTO
(Mobilização da
Equipe) (10)**

**CRESCIMENTO
PROFISSIONAL
(Gestão de Pessoas)
(11)**

**Colabo-
radores**

RELACIONADAS AOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Direcionadas aos **GESTORES**
para condução e prática das
DIRETRIZES da Organização

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Direcionadas aos
CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS
para o entendimento e prática das
DIRETRIZES da Organização

APLICAÇÃO CORPORATIVA

**CAPACITAÇÃO
PERMANENTE
(Aprendizado e
Conhecimento)**

**Colabo-
radores**

Princípio Fundamental: **APRENDIZADO E CONHECIMENTO**

Disposição para iniciar novas tarefas e buscar novos enfoques ou novos modos de fazer as coisas.

COMPETÊNCIA DE GESTÃO: **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Ser capaz de reconhecer, valorizar, buscar e compartilhar de forma ágil e oportuna conhecimentos e técnicas necessárias ao desempenho de suas atividades e às demandas de sua área unidade.

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL: **COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E DA EXPERIÊNCIA**

Ser capaz de se atualizar contínua e regularmente, compartilhar e aplicar técnicas, metodologias, habilidades e experiências individuais, promovendo um trabalho interdependente com pares e clientes internos.

Envolve padrões de desempenho e resultados pessoais de GESTORES E CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS no âmbito das respectivas atuações.

1. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS / FUNCIONAIS

Identificadas nos principais processos da organização.

2. METAS QUANTITATIVAS

Mensuráveis numericamente e alinhadas aos objetivos do Setor/Unidade

APLICAÇÃO SINGULAR

PLANO DE CARGOS

FOCO NA ESTRATÉGIA E NOS PROCESSOS

- ✓ Missão
- ✓ Visão
- ✓ Valores
- ✓ Políticas

Estratégia
(Princípios Essenciais e
Fundamentais)

- ✓ Competências Estratégicas
 - ✓ Gestores
 - ✓ Contribuidores Individuais
- ✓ Competências Técnicas/funcionais
- ✓ Metas quantitativas
- ✓ Identificação Estoque de Saberes Correspondentes

Definição de
Competências e Metas /
Identificação de
Estoque de Saberes

Capacitação,
Acompanhamento e
Crescimento
Profissional

- ✓ Monitoramento das Competências e Resultados Atingidos
- ✓ Reconhecimento do Desempenho

Retroalimentação

OBJETIVOS

Identificar:

1. A “lacuna” entre as Competências esperadas e o grau de entrega apresentado pelo colaborador;
2. O domínio que o colaborador apresenta em relação às exigências relativas à sua atividade profissional.

assemae

PLANILHA DE MONITORAMENTO

MONITORAMENTO DE COMPETÊNCIAS NÍVEL FUNDAMENTAL (30/70)

Colaborador:

Cargo

Setor:

PRINCÍPIOS ESSENCIAIS	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS (30%)	PESO	PROFICIÊNCIA				
			NA	AM	AB	AP	SU
1 nono	nono	3			X		
2 nono	nono	1				X	
3 nono	nono	1				X	
4 nono	nono	1				X	
5 nono	nono	1				X	
SOMA - COMP. ESTRATÉGICAS							2,2

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS / FUNCIONAIS E METAS QUANTITATIVAS) (70%)	PESO	PROFICIÊNCIA				
		NA	AM	AB	AP	SU
1 nononono	5		X			
2 nononono	1				X	
3 nononono	1				X	
4 nononono	1				X	
5 nononono	1				X	
SOMA - COMP. TÉCNICAS						4,8
TOTAL GERAL DE PONTOS						7,1

Considerações do Gestor :

1. REALIZAÇÕES (Período corrente)

2. METAS QUANTITATIVAS (para o próximo período)

DATA:

DATA DEVOLUTIVA:

Assinatura do Gestor:

Assinatura do Colaborador

NÃO ATENDE	ATENDE O MÍNIMO	ATENDE O BÁSICO	ATENDE PADRÕES	SUPERA PADRÕES
GRAU ZERO	GRAU: 2,5	GRAU: 5,0	GRAU: 8,0	GRAU: 10,0
COMPETÊNCIAS – RESULTADOS APRESENTADOS				
Nenhum domínio	Pouco domínio	Domínio razoável	Domínio pleno	Domínio acima do esperado
Conhecimentos habilidades e atitudes insuficientes	Noções dos padrões esperados, mas não é capaz de operar de forma autônoma.	Os padrões esperados, ora são atendidos, ora deixam a desejar	O atendimento dos padrões, na maioria das vezes, é apenas validado pelo Gestor	Lida com situações atípicas
Necessita interferência permanente do Gestor	Necessita de interferência sistemática do Gestor	Necessita interferência frequente do Gestor	Lida bem com problemas complexos	Soluciona questões mais complexas
		Faz o simples		É multiplicador
METAS QUANTITATIVAS – RESULTADOS ESPERADOS				
Desvio superior a 50%	Desvio entre 30% a 50%	Desvio entre 15% a 30%	Desvio até 15%	Sem desvio

TABELA SALARIAL ÚNICA E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

CARGOS

SÍMBOLOS

**CLASSE I
(Junior)**

**CLASSE II
(Pleno)**

**CLASSE III
(Senior)**

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

...

78



PROGRESSÃO / BONUS

CRESCIMENTO DE UM SÍMBOLO NA MESMA CLASSE / BÔNUS EQUIVALENTE

PROMOÇÃO

ASCENSÃO HIERÁRQUICA PARA A CLASSE SEGUINTE

INTERVALO ENTRE SÍMBOLOS: 3,2%

AMPLITUDE DE CADA CLASSE: 24,7%

AMPLITUDE DO CARGO: 106,3%

CRESCIMENTO DE UM SÍMBOLO NA CLASSE

POR MERECIMENTO

- ✓ Verba anual, fixada pela Diretoria, em percentual sobre a folha de vencimentos
- ✓ Interstício temporal de 365 dias
- ✓ Monitoramento anual de Competências
- ✓ Obtenção do mínimo de 70% do total de pontos previstos no Monitoramento de Competências

Se enquadrado na última referência da classe, o valor será anualizado e pago em forma de BÔNUS (Remuneração Variável). O pagamento será efetuado em 3 etapas, em 90, 180 e 270 dias.

POR OBTENÇÃO DE TÍTULOS

- ✓ Comprovação de títulos superiores àquele necessário para o ingresso na classe em que estiver enquadrado, limitado a uma titulação por classe.
- ✓ Uma Comissão especial será formada para elencar os títulos que poderão ser aceitos em cada classe de cargo e a respectiva relação constará expressamente nas Descrições de Cargos.
- ✓ A titulação deverá ser relevante para o desempenho das atividades do colaborador.

Limitado à última referência

ASCENSÃO AO PRIMEIRO SÍMBOLO DA CLASSE SEGUINTE

- ✓ Vaga aprovada para a classe seguinte (Dimensionar quadro por classe)
- ✓ Preenchimento dos pré-requisitos da classe pretendida (escolaridade, cursos, treinamentos específicos, etc.)
- ✓ Interstício temporal de 1460 dias na classe atual
- ✓ Monitoramento anual de Competências (ver slide específico)
- ✓ Classificação igual ou superior a 70% dos pontos em cada um dos dois últimos monitoramentos
- ✓ Estar enquadrado na segunda metade dos SÍMBOLOS da classe atual

QUADRO DE COMPETÊNCIAS / METAS PARA CADA CICLO ANUAL

APLI-CAÇÃO	DIMENSÕES	CATEGORIAS PROFISSIONAIS							
		NÍVEL FUNDAMEN- TAL e MÉDIO		NÍVEL SUPERIOR		FUNÇÕES GRATIFI- CADAS E EM COMISSÃO (Não Gestores)		GESTORES	
		QT	Ponde- ração (a)	QT	Ponde- ração (a)	QT	Ponde- ração (a)	QT	Ponde- ração (a)
CORPO RATIVA	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS (b)	5	30%	5	50%	5	60%	5	70%
SINGU- LAR	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS/ FUNCIONAIS (b)	3	70%	3	50%	3	40%	3	30%
	METAS QUANTITATIVAS (b)	2		2		2		2	

(a) PONDERAÇÃO de acordo com as diferentes demandas estratégicas, táticas e/ou operacionais.

(b) PESOS DIFERENTES poderão ser adotados em razão do momento estratégico e/ou das necessidades individuais.

MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DE ESTOQUE DE SABERES OU RECURSOS INDIVIDUAIS

COMPETÊNCIA

DEFINIÇÃO

CONHECIMENTOS (SABER CONCEITUAL)

1

2

3

4

HABILIDADES (SABER FAZER)

1

2

3

4

ATITUDES (SABER AGIR)

1

2

3

4

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

assemae



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

DIREÇÃO

- **Criar condições para a implementação e auto-sustentação do processo**
- **Validação dos planos de trabalho**
- **Aprovação das recomendações relativas ao processo**
- **Comprometimento e rigorosa observância das diretrizes implementadas, principalmente com a aplicação anual do sistema (SUCESSO DO PLANO)**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

GESTORES

- 1. Participar do programa de preparação**
- 2. Comprometer-se com o processo**
- 3. Orientar, treinar e motivar sua equipe**
- 4. Monitorar as Competências**
- 5. Acompanhar periodicamente (mínimo trimestralmente) desempenho e resultados**
- 6. Identificar variáveis que afetam o desempenho (ações e comportamentos)**
- 7. Definir com o colaborador o PLANO INDIVIDUAL DE CAPACITAÇÃO**
- 8. Propor aumentos salariais, quando aplicável**
- 9. Revisar o monitoramento com o colaborador e obtenção de sua concordância**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

RECURSOS HUMANOS

- 1. Desenvolver e implementar programa de Desenvolvimento de Lideranças (Módulos com foco no programa)**
- 2. Respeitar periodicidade definida para mapeamento**
- 3. Comunicar e divulgar o sistema**
- 4. Aplicar e controlar a política estabelecida**
- 5. Assessor os Gestores**
- 6. Manter registro (rotineiro) consubstanciado das intervenções de Monitoramento e Devolutiva aos colaboradores**
- 7. Gerar relatórios gerenciais**

SUCESSO EMPRESARIAL

- **30% - Fator econômico**
- **70% - Estratégia / atitude e comportamento dos líderes.**

***Um novo mundo:
Líderes e não chefes***

Alfredo Rocha

OBRIGADO!

BOM CONGRESSO

A TODOS

assemæe

Antonio Carlos Rodrigues
17.07.17

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

assemae



ATIVIDADE	MESES															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Realizar reunião individual com colaboradores para entendimento das competências estratégicas e funcionais e metas quantitativas definidas	X															
Realizar revisões trimestrais individuais de acompanhamento				X			X			X						
Realizar monitoramento de competências e elaborar plano de desenvolvimento													X			
Validar monitoramento com superior imediato														X		
Realizar reunião de devolutiva ao Colaborador															X	
Analisar recursos de remapeamento															X	
Propor, obter aprovação de movimentação salarial, quando aplicável																X

ENCAMINHAMENTOS PRELIMINARES APLICAÇÃO

ATIVIDADE	QUEM?	APROVAÇÃO
Comunicar Gestores sobre o processo – 1ª aplicação	Diretoria / RH	-
Comunicar Colaboradores sobre o processo – 1ª aplicação	RH	-
Selecionar as Competências estratégicas	Comitê Corporativo	Diretoria
Identificar estoque de saberes ou recursos individuais das competências estratégicas selecionadas	Comitê Corporativo	Diretoria
Treinar Gestores	RH	
Identificar as competências funcionais e metas quantitativas por colaborador	Gestor	Gestor
Identificar estoque de saberes ou recursos individuais para as competências funcionais e metas quantitativas	Gestor	Gestor
Preparar Planilha de Monitoramento	RH/ TI	-