

Top Ser Humano 2018 – ABRH

Categoria Conhecimento

Aprendizagem e Desenvolvimento de Pessoas:

O RH como parceiro da estratégia à execução

Responsáveis:

Rosimeri Dalagnol Severo

autora

Case original escrito a convite e orientação da professora **PhD. Paulette Alberis**

Alves Melo para estudo de caso na FGV

Índice

SINOPSE	3
INTRODUÇÃO.....	4
3 - EMBASAMENTO TEÓRICO	5
3.1 - O desenvolvimento de processos de aprendizagem na era do conhecimento	5
4 - CASE: APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	6
4.1 - Objetivo	6
4.2 - Público-alvo:	7
4.3 - Formulação de estratégias no contexto da Embratec.....	7
4.4 - Alinhamento das estratégias ao negócio	10
4.5 - Os principais programas	11
4.6 - Indicadores de resultados	18
CONCLUSÃO	21
BIBLIOGRAFIA	22

Sinopse

No contexto VUCA do século XXI, vivemos a era do conhecimento. O desenvolvimento do conhecimento ocorre tanto na rede colaborativa chamada organização, quanto no indivíduo. A organização que aprende, aprende porque o indivíduo aprende. Nesta era não basta acumularmos informações, mas saber transformá-las em soluções inovadoras, formando o capital intelectual. E, como afirma WEICK (2012), a estratégia pode ser a base para a aprendizagem, uma vez que as lições tornam a experiência compreensível para os envolvidos.

Motivados pelo objetivo de compartilhar práticas transformadoras para o posicionamento do RH como parceiro estratégico do negócio na jornada da aprendizagem, desenvolvemos este trabalho, desejando estimular o protagonismo da área e que tais práticas, possam ser aprimoradas ou sirvam de inspiração. A partir do estudo de caso da Empresa Brasileira de Tecnologia em Convênios SA – Embratec detalhamos um caminho, não o único, para que o ciclo de aprendizagem derive diretamente do planejamento estratégico. No modelo de gestão há a identificação de *gaps* de competências, gerando direção para a capacitação e a criação de um ambiente de aprendizagem, orientado pela força engajadora do propósito. Os resultados evidenciados na performance do negócio (cerca de 54%) apresentam correlação com a melhoria do índice de prontidão de competências da empresa (cerca de 59%) no período. O case apresentado compôs estudo de melhores práticas pela FGV, registrado em livro utilizado em pós-graduações de gestão de pessoas da instituição.

Palavras-chave: aprendizagem; estratégia; desenvolvimento humano e organizacional; competências essenciais; planejamento; RH estratégico.

Introdução

Estamos na era do conhecimento. A era em que não basta acumularmos informações, mas saber usá-las, conectá-las, transformá-las para produzir soluções inovadoras. Nesse sentido, a valorização do capital intelectual torna-se um dos eixos centrais das organizações engajadas em processos de mudanças. Essa mudança de rota que a revolução tecnológica e as novas gerações trazem, estão mudando os paradigmas de gestão.

As tendências de gestão atuais apontam para o modelo de gestão por competências. Segundo Whiddett & Hollyforde (1999) é um modelo de gestão que se propõe a planejar, captar, avaliar e desenvolver nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Os processos de aprendizagem também se modificam com os novos modelos de gestão.

Boas práticas em estratégias de aprendizagem decorrem de empresas que extraem da visão que estabelecem para atingir seu propósito do negócio e de um bom planejamento estratégico, os elementos para identificar as competências essenciais ao sucesso do negócio e dos profissionais. Detalhar o ciclo de aprendizagem nas organizações e o passo a passo para tal ciclo que derive diretamente do planejamento estratégico da empresa é algo nem sempre presente nas organizações, contudo existem melhores práticas e o objetivo aqui é compartilhar um modelo, estimulando outras iniciativas que o aprimorem e fortaleçam o protagonismo do RH estratégico.

Neste case argumentamos sobre como as competências organizacionais definem as competências dos colaboradores, fomentando projetos e programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas alinhados aos objetivos e metas estratégicos da empresa Embratec. Empresa escolhida e convidada pela Fundação Getulio Vargas – FGV para compartilhar seu modelo de RH atuante desde o planejamento até a execução, promovendo aprendizagem e desenvolvimento de pessoas refletida no progresso dos resultados organizacionais.

“A Embratec tem apresentado as melhores práticas em aprendizagem e desenvolvimento humano, bem como o alinhamento das estratégias ao negócio.”
(Melo, et.al, 2015, p.69)

3 - Embasamento Teórico

3.1 - O desenvolvimento de processos de aprendizagem na era do conhecimento

Na visão atual de processos de aprendizagem organizacionais, a compreensão das diretrizes das empresas não está apenas na mão dos cargos de diretoria. Essa perspectiva favorece a colaboratividade, em vista de experiências de gestão corresponsável e participativa entre todos os níveis hierárquicos. Nesse sentido,

“incrementar o processo de inovação requer o acesso aos conhecimentos e a capacidade de apreendê-los, acumulá-los e usá-los.” (LASTRES, et al, 2002)

A construção de um ambiente de aprendizagem que responda as novas gerações e a conectividade do mundo atual, pressupõe a crença de que todo o colaborador tem a contribuir em maior ou menor grau para a consolidação não apenas das entregas, mas também dos propósitos da organização. Na medida em que todos se sentem corresponsáveis, é possível a criação estratégica de um ambiente favorável à novas aprendizagem, pois elas distanciam-se da ideia de treinamento (passivo) para uma aprendizagem significativa (ativo).

Ao formular estratégias de aprendizagem, a empresa objetiva capacitar seus colaboradores. A capacitação e a educação podem ser consideradas com alguns dos principais processos voltados ao crescimento e avanço organizacional, capazes de criar visões, valores, ferramentas, além de aperfeiçoar o trabalho (Lingham, Richley e Rezania, 2006).

Porter (1996) destaca a estratégia de diferenciação para obter vantagem competitiva. Do ponto de vista das competências, uma forma de classificar as competências organizacionais é separá-las em básicas e essenciais. As básicas não a diferenciam no longo prazo, já as essenciais, estas permitem a organização competir pelas suas capacidades, não somente por seus produtos e serviços. Fleury e Fleury (2001) correlacionam competências essenciais a três formas de competir no mercado: excelência operacional, inovação em produtos e orientação a serviços.

Para direcionar o ciclo de aprendizagem, a própria sobrevivência das empresas na era do conhecimento está relacionada a capacidade de identificar as competências que farão a diferença para o sucesso do negócio (*core competences*), as quais os estudos de Fleury e Fleury (2001) concluem que a liderança nos negócios advém da definição de uma estratégia compatível com as competências essenciais. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), a vantagem competitiva de uma organização origina-se no dimensionamento do portfólio de competências, e não no de produtos.

Cabe destacar ainda, a importância da clareza de propósito na estratégia de uma organização. Junto a missão (o que?), visão (onde?), a definição do propósito: entender porque a organização existe, sua contribuição para o mundo, constitui um poderoso impulsor de engajamento interno e aprendizagem. Nonaka (HELGESEN, 2016), ressalta a importância das organizações terem propósitos claros, em que todos os envolvidos entendam as razões de ser da mesma.

O RH torna-se um parceiro estratégico da organização (MELO et.al, 2015) ao planejar a capacitação e o desenvolvimento humano, fruto da avaliação do *gap* existente entre as competências essenciais e as competências específicas de cada área – geradas a partir do planejamento estratégico - e os esforços para o desenvolvimento e fortalecimento das competências necessárias ao negócio.

As ações do RH estratégico são fundamentais para que os colaboradores estejam preparados para a execução da estratégia e movidos por um propósito que os engaja. As competências necessárias passam a direcionar todos processos de gestão de pessoas no modelo de gestão por competências. Tal alinhamento entre estratégias do negócio e o modelo de gestão por competências apresenta-se como um dos modelos de sucesso para aprendizagem na era do conhecimento.

4 - CASE: Aprendizagem e Desenvolvimento de Pessoas

4.1 - Objetivo: O objetivo é compartilhar um modelo de sucesso na transformação do RH em parceiro estratégico na elaboração dos planos de aprendizagem baseados em competências na empresa Embratec, estimulando, com isto, outras iniciativas que

o aprimorem e fortaleçam o protagonismo do RH estratégico na construção do conhecimento. Case este que compôs estudo de melhores práticas na Fundação Getúlio Vargas, registrado em livro utilizado em pós-graduações de gestão de pessoas da instituição.

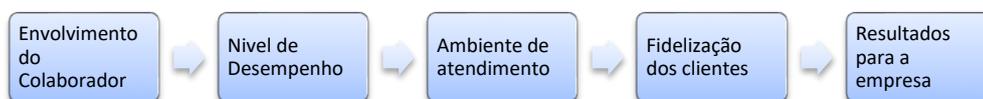
4.2 - Público-alvo: as práticas de RH relatadas foram desenvolvidas com foco nos colaboradores da Embratec.

4.3 - Formulação de estratégias no contexto da Embratec

Aos 15 anos de história, a Embratec, como uma empresa de serviços, atua no mercado nacional administrando as unidades de negócios, Ecofrotas, Ecobenefícios e Expers, ambas com foco no desenvolvimento de soluções corporativas e sustentáveis, para o segmento de Gestão de Frotas Leves e Pesadas e Gestão de Convênios. É conhecida no mercado por meio da sua bandeira Good Card. O principal objetivo dessas empresas é auxiliar seus clientes a reduzirem custos de abastecimento e manutenção de frotas, além de controlar as emissões de gases do efeito estufa.

É clara a importância da Gestão de Pessoas nas empresas, mormente em empresas do segmento de serviços pelos reflexos diretos que a adequada gestão de pessoas gera na fidelização de clientes. Há uma forte conexão lógica entre o comprometimento do colaborador e os resultados financeiros, pois são as pessoas com seu nível de desempenho, que criam o ambiente de atendimento que leva a fidelização dos clientes, os quais trazem os resultados para a empresa, conforme ilustra a figura:

Figura 1 – Relação entre comprometimento do colaborador e resultados



Neste contexto, a gestão de pessoas é uma das grandes responsáveis por trazer soluções que sustentem a estratégia de negócios e proporcionem a alta performance de seus profissionais.

A Embratec, para ser eficiente, requisitava maior organização e planejamento, ou seja, necessitava mais da área de RH para efetivamente ter um processo de aprendizagem capaz de propiciar o desenvolvimento humano e organizacional. Sabendo que o processo de aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização, pois conduz à inovação. Esta foi a visão de seu Presidente Marcos Schoenberger ao decidir (em 2009) por remodelar todo o RH e o desafiá-lo a assumir um papel estratégico de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). E mudança é um elemento essencial à criatividade e inovação, como dizia Drucker (1997).

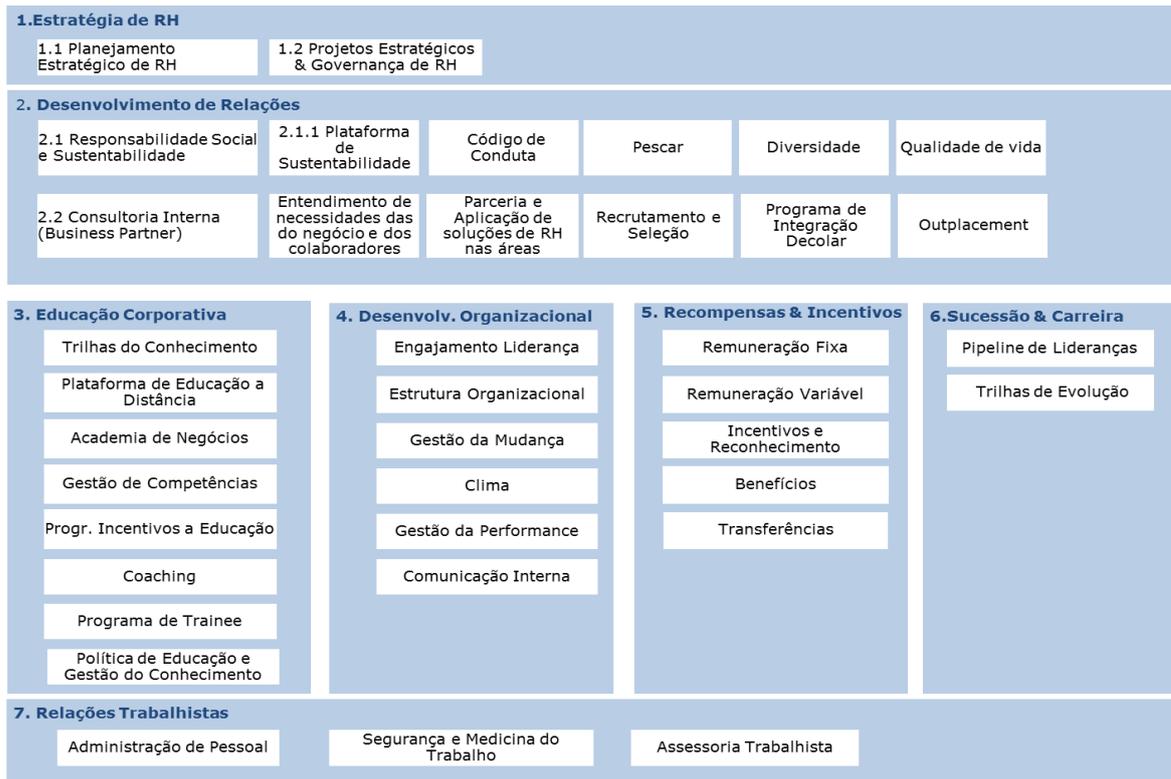
Segundo Marras (2009), o desenvolvimento organizacional é um processo estratégico de mudança planejada – portanto de longo prazo – que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais. Foi fundamental à área se aproximar e apropriar-se dos temas ligados ao desenvolvimento organizacional, ou seja, tratar de questões culturais, de clima interno e de relações mais intensas com o macro ambiente. A função de RH se tornou mais complexa e completa: tornou-se estratégica.

Para garantir os diferenciais necessários a sobrevivência num ambiente turbulento como é o das empresas de serviços, o DHO participava ativamente da construção colaborativa do planejamento estratégico, e, a partir das definições das estratégias derivadas do planejamento, implementou as ações a seguir:

- identificou o propósito da organização, conectando as pessoas e engajando-as nele;
- conscientizou todos de que, embora mudanças fossem indispensáveis, elas só existiriam se os colaboradores se apropriassem e nelas enxergassem benefícios;
- tudo começava no topo, ou seja, com a alta direção, no seu exemplo e vivência do dia a dia.

A área de Desenvolvimento Humano e Organizacional estruturou políticas, instrumentalizou e preparou gestores de todos os níveis a liderarem as mudanças, assumindo seu papel como líderes na organização. Mapa dos sub-processos de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Embratec foi preparada para atender a estratégia:

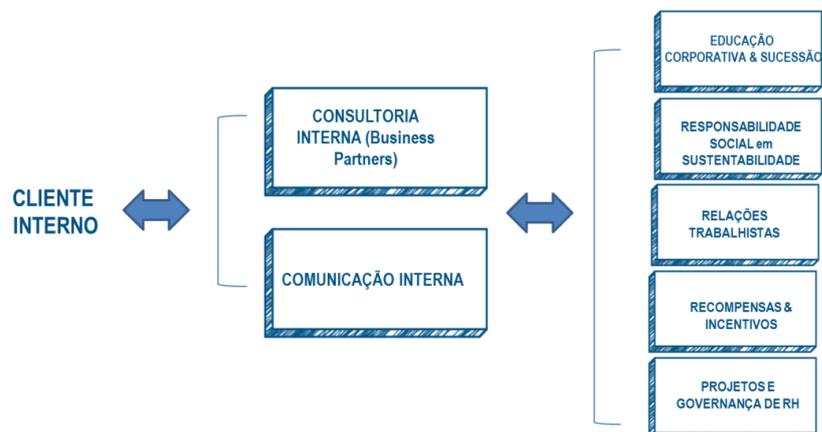
Quadro 1: Estrutura estratégica de RH da Embratec



Fonte: Embratec

Para cuidar dos talentos da Embratec, a estrutura foi organizada em núcleos, todos orientados às necessidades do negócio:

Figura 2: Detalhamento do Núcleo de Gestão de Talentos:



Fonte: Embratec

Dentro de um processo evolutivo, a formulação das estratégias de desenvolvimento humano passou a iniciar junto com o próprio planejamento estratégico da empresa. Falar em planejamento estratégico é falar numa ferramenta dinâmica, refletindo a própria dinâmica dos negócios. Assim, a maior dificuldade não foi estruturar as competências, mas trabalhar as mudanças. As pessoas precisavam acreditar que a mudança seria benéfica para todos. Essa crença só é incrementada quando há espaço para participação na tomada de decisão. Deste modo, a empresa criou seu planejamento estratégico formulado dentro de um processo colaborativo, envolvendo as diferentes áreas e culminando com um encontro geral de lideranças no final do exercício fiscal, em que toda a estratégia era desdobrada em planos táticos e indicadores (*Key Performance Indicators - KPI's*). A área de DHO tornou-se responsável por sistematizar o processo de planejamento estratégico nos anos seguintes, organizando-o em conjunto com a presidência, com o objetivo de fortalecer o engajamento das equipes e a crença nas mudanças necessárias.

4.4 - Alinhamento das estratégias ao negócio

Pessoas certas no lugar certo e na hora certa. Esta foi uma das missões da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Embratec. Para isto, foi fundamental entender o momento do negócio e as necessidades futuras. Planejar, identificar posições críticas ao negócio, mapear compatibilidades e identificar potenciais ocupantes. Esta é uma visão estratégica e foi fundamental para apoiar a sustentação do crescimento do negócio. O quadro abaixo mostra como foi planejada a transição de RH – com visão mais operacional, para o DHO – com todo um posicionamento estratégico.

Figura: A estrutura da educação corporativa na Embratec



Fonte: Plataforma Embratec

Os principais programas definidos na estratégia de RH foram modelados da seguinte forma:

Gestão por Competências: Este programa parte da identificação das competências essenciais ao sucesso do negócio a partir das quais todos os colaboradores serão avaliados e desenvolvidos. Este programa alicerçou as ações de RH, principalmente a Matriz de Treinamentos Anual. Por isto, foi um dos primeiros programas a serem implementados após a evolução do RH para DHO. Foram definidas seis competências essenciais válidas para todos os cargos e duas competências de liderança. Desde 2010 a empresa monitorou o índice de prontidão de todos os seus colaboradores através deste processo. Sistemáticamente, as competências essenciais foram revisitadas após o ciclo do processo de planejamento estratégico para reafirmá-las ou incrementá-las.

Rede de Canais de Comunicação Interna: Criado para disseminar a cultura organizacional, de forma estratégica, planejada e diretamente alinhada ao negócio e objetivos da Embratec. Os canais de comunicação estruturados que levam as informações estratégicas e táticas para as equipes:

- Ecoinforma (boletim por e-mail)

- Allert (sistema de mensagens instantâneas)
- Econews (jornal eletrônico mensal)
- Eco revista (revista anual)
- Ecoportal (intranet)
- Encontros e Confraternizações
- Datas comemorativas
- Campanha permanente para Cultura da sustentabilidade

Academia de Negócios: Com o objetivo de elevar a senioridade dos profissionais que atuam na empresa, este programa foi desenvolvido em fases de modo assegurar a assertividade na construção de trilhas do conhecimento para cada cargo. Inspirado na técnica do *nine-box*, o programa preconiza o mapeamento de equipes, plotando-as em quadrantes com planos de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais específicos do cargo. O programa traz também intrínseco o objetivo de reter e qualificar colaboradores, permitindo identificar potenciais para o programa de sucessão. A Embratec iniciou mapeando todas as posições críticas ao negócio e definiu perfis ideais de competências técnicas e comportamentais do cargo e realizou o *assessment* dos seus ocupantes. Com os resultados obtidos, plotou toda a força de trabalho em quadrantes com estratégias de desenvolvimento específicas. Por fim, os cursos para desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais foram organizados em trilhas de conhecimento por cargo, de modo assim, a dar transparência aos colaboradores dos cursos disponíveis na Academia de Negócios para desenvolver as competências exigidas para o cargo atual e mesmo preparar-se para uma posição desejada espontaneamente.

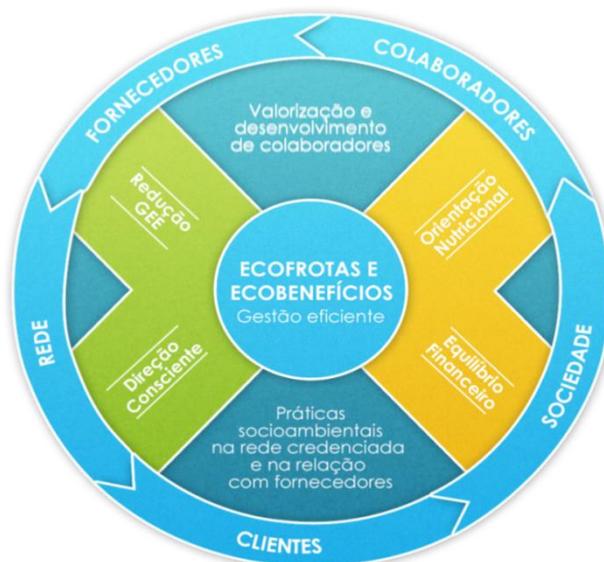
Plataforma de Sustentabilidade: o engajamento se dá a partir da identificação com um propósito. Gestão eficiente para o bem de todos, foi com este propósito que engajou seus *stakeholders* à causa da sustentabilidade.

Para a Embratec, sustentabilidade representa inovação na gestão de frotas e benefícios a serviço da Eficiência dos nossos clientes e construção de um valor para a sociedade. Em um trabalho conjunto envolvendo o Comitê de Sustentabilidade, a Embratec identificou na Eficiência a sua causa em prol da sustentabilidade e construiu sua plataforma, ou seja, seu compromisso com o tema. Preparar as pessoas,

especialmente a liderança, para compreender e internalizar práticas de eficiência no cotidiano pessoal e profissional de cada um, passou a direcionar as iniciativas do DHO em prol do engajamento. A figura abaixo descreve os compromissos da organização com a sustentabilidade:

Figura: A plataforma de sustentabilidade da Embratec

PLATAFORMA DE SUSTENTABILIDADE



Fonte: Embratec

Programa de Aculturação para a Sustentabilidade: reunindo um grande conjunto de ações, este foi um dos primeiros programas a serem lançados pelo DHO, assumindo a sustentabilidade de dentro para fora. Visou fazer do colaborador um agente na mudança para a nova cultura.

Envolveu:

- Cursos presenciais e a distância sobre sustentabilidade;
- Ciclos de Palestras e Oficinas;
- Coaching e preparação para a liderança na formação da cultura;
- Lançamento do primeiro relatório de sustentabilidade (desde 2011, o relatório já está no padrão internacional do *Global Report Initiative – GRI*);
- Lançamento da Unidade do Projeto Pescar (focada preparação de jovens em vulnerabilidade social);

- Lançamento do Código de Conduta; e
- Ampla campanha de comunicação interna.

Este programa de Aculturação tornou-se algo contínuo e anualmente passando por melhorias. Em 2011, foi submetido à avaliação da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), onde foi premiado com o TOP Ser Humano o que contribuiu para, em 2013, a empresa ser reconhecida com a mais sustentável no seu segmento de atuação pelo *Guia Exame de Sustentabilidade*. Também recebeu o reconhecimento da ABRH Nacional no ano seguinte (prêmio Ser Humano Oswaldo Cecchia).

Programa de Gestão do Clima: objetivando monitorar o nível de satisfação dos colaboradores em relação às práticas de gestão de pessoas da empresa. A partir da pesquisa de clima foram constituídos comitês de ambiência responsáveis por propor planos de ação para melhoria do clima organizacional. O DHO posicionou-se como um facilitador das melhorias, coordenando o plano geral da empresa junto à alta direção. Era fundamental contemplar ações de clima organizacional capazes de fazer com que o contrato psicológico estabelecido entre a empresa e os colaboradores permitisse manter níveis de credibilidade adequados à inovação.

Plataforma de Educação à Distância: dada a distribuição geográfica, o dinamismo em inovações e a necessidade da empresa ter equipes bem preparadas, criada em 2010, a plataforma de educação a distância trouxe respostas efetivas:

- repositório do conhecimento convergente com posicionamento sustentável (redução de emissão de gases do efeito estufa que seriam gerados pelo deslocamento e melhor qualidade de vida do colaborador).
- economia de 30% em comparação ao treinamento presencial
- perspectivas de a ferramenta alcançar também o cliente
- até 2013 a educação à distância foi responsável por cerca de 35% dos cursos realizados.

Observação: as perspectivas estratégicas da plataforma de educação à distância não só se confirmaram, como foram superadas. A prática foi reconhecida pela ABRH/RS com o TOP Ser Humano em 2015 (case Educação sem fronteiras).

Programa de Integração Decolar: fazendo uma analogia a um plano de vôo capaz de fazer carreiras decolarem, o programa oportunizava ao novo colaborador integrar-se à empresa, conhecendo sua cultura, suas políticas e conhecimentos específicos necessários à função. O programa foi estruturado em três etapas em que, ao final do período de experiência, o colaborador era avaliado formalmente em relação a seu desempenho e comportamentos apresentados no período em relação ao que havia sido contratado no início do processo de integração. O objetivo principal era certificar-se do alinhamento à cultura. Do resultado da avaliação, o gestor posicionava pela continuidade ou não passando a contrato por prazo indeterminado.

Pipelines de Liderança e Sucessão: projeto de Carreira e Sucessão, aprimorou e complementou o nível do programa de lideranças anterior, estruturando *pipelines* de liderança, os quais definem a sistemática que proporciona o desenvolvimento contínuo e progressivo dos gestores da empresa. Dada a importância de preparar a próxima geração de líderes para continuidade ao negócio, este projeto ingressou com muita força em 2014. Inspirado na metodologia preconizada por Ram Charam (2009), o DHO o adaptou à realidade da empresa, definindo quatro *pipelines* de liderança definidos. O programa previu também um comitê gestor de Carreira e Sucessão compartilhando a responsabilidade pelo programa.

Observação: a implantação deste programa deu-se por meio da Escola de Líderes, case premiado pelo Top Ser Humano 2016 pela ABRH/RS.

Gestão da Performance: para aprimorar o modelo de Gestão de Competências e incluir a Gestão da Performance e dos Plano de Desenvolvimento Individuais vinculados à estratégia da Embratec, este programa embasou muitas das ações de RH, pois mapeou por meio de contratos de metas individuais, o mérito de cada colaborador. Os contratos de metas estabelecidos da Presidência às equipes. O processo de implantação foi gradativo. Iniciou em 2010 somente pela Presidência e Diretoria sem ser considerado no cálculo da participação nos resultados (PPR), com o fim de ajudar a formar a cultura de alta performance e meritocracia. Evoluindo ano a ano, em 2014, os contratos de metas individuais já eram reconhecidos para a PPR para todos os níveis de gestão (até as gerencias, coordenadores e supervisores). A inclusão de metas compartilhadas foi uma forma em que o DHO buscou calibrar

competição e colaboração, gerando aprendizagem. A cada ano, os contratos de metas foram expandidos para mais um nível, gerando aprendizagem, de modo a contribuir na cultura para, então ser considerada na PPR do ano seguinte. Este modelo de gestão de performance foi fundamental para assegurar o alinhamento das ações individuais no desdobramento da estratégia da empresa. Conectar metas individuais às metas globais é uma reconhecida forma de engajar e significar as atividades de cada um.

Gestão da Estratégia: programa que organizou o método de planejamento da empresa com o desdobramento e a gestão do planejamento estratégico da empresa. A área de DHO o coordenou em parceria com o Presidente. Desta forma, a empresa mostrou o seu entendimento que a realização da estratégia depende de pessoas, elas fazem o planejamento acontecer.

Alinhamento de Incentivos à estratégia: Em 2012 a empresa lançou um programa de Participação nos Resultados (PPR) como forma de estimular a motivação dos colaboradores a atingir o sucesso planejado. A empresa distribuiu, em média, cerca de 20% do seu Lucro Líquido aos colaboradores desde o lançamento do programa. Um ponto alto deste programa foi sua estruturação, que reconheceu três esferas de indicadores chaves: o sucesso da empresa; o sucesso das áreas (contratos de metas individuais); e, a avaliação de competências, ou seja não pesa somente “o que” é entregue, mas também “o como” é entregue. Além disto, a empresa reviu estratégias de remuneração e política de benefícios (estudo de mercado) a fim de propor ações de gestão de pessoas que suportassem e convergissem com a estratégia.

Diversidade: Programa de inclusão, vinculado à Plataforma de Sustentabilidade, uma das estratégias da empresa. Este programa preparou a empresa e colaboradores para trabalharem, respeitarem e valorizarem as diferenças entre as pessoas, promovendo a conscientização de que preferências ou condições físicas não são sinônimas de menor produtividade e capacidade profissional. Este programa foi estruturado para trabalhar a diversidade em etapas para internalização na cultura: Pessoas com Deficiência (PCD); Raças; Mulheres; Idosos; etc.

Programa de Indicação Profissional Networking: dada a escassez de talentos no mercado, a empresa buscou inovar suas fontes de recrutamento. Neste programa, os colaboradores da empresa foram estimulados a indicar currículos. As indicações foram avaliadas e após o período de experiência do contratado, o colaborador que indicou o profissional recebia uma premiação e reconhecimento. O programa foi lançado em 2013 e até meados de 2014, além de reduzir os custos do recrutamento e seleção, já respondia por cerca de 25% das contratações realizadas.

4.6 - Indicadores de resultados

Os programas implementados passavam anualmente por um processo de análise de efetividade e definição pela remodelagem ou continuidade. A continuidade sempre foi uma preocupação constante, pois somente mantendo programas alinhados à estratégia de negócio é que a cultura se fortaleceria e o planejamento geraria os resultados almejados.

Manter um conjunto de indicadores foi de fundamental importância para avaliar os resultados dos programas e o quanto estavam sendo eficazes diante dos objetivos de sustentação da estratégia organizacional. Alguns deles estão aqui listados*:

Índice de Prontidão de competências: mensura a cada ciclo de um ano quanto os profissionais da empresa estão habilitados nas competências necessárias para atingir a estratégia organizacional. Em 2013 a empresa fechou seu quarto ciclo de avaliações, sendo que do primeiro ao último ciclo, a evolução foi de 59%.

Turnover: com a carga de investimentos realizada em pessoas, a rotatividade representava um custo enorme, pois envolve não só os custos do recrutamento e seleção, mas também da integração, o custo de desligamento e da reposição. Após todas as ações desenvolvidas pelo DHO, o índice de *turnover* reduziu-se em cerca de 55%. Em 2013, o índice de *turnover* geral da Embratec foi de 19,6%.

* Observação: optou-se aqui por manter os mesmos indicadores registrados no livro publicado pela FGV, contudo, em anexo, há maior detalhamento e atualização.

Educação: monitoramento das horas de treinamento por colaborador e sua evolução no decorrer dos anos, bem como da efetividade dos treinamentos. Entre a plataforma de educação à distância, presencial e incentivos à educação formal, totalizaram-se 112.180 horas de treinamento acumuladas. A efetividade dos treinamentos era avaliada através de parecer do gestor ou prova de conhecimentos técnicos. Ambos auditados pela ISO9001.

Carreira interna: monitoramento do aproveitamento interno de profissionais, indicando se o investimento da empresa em seus talentos estava girando na própria empresa. Em 2013, 30% das vagas abertas foram fechadas por talentos da própria empresa.

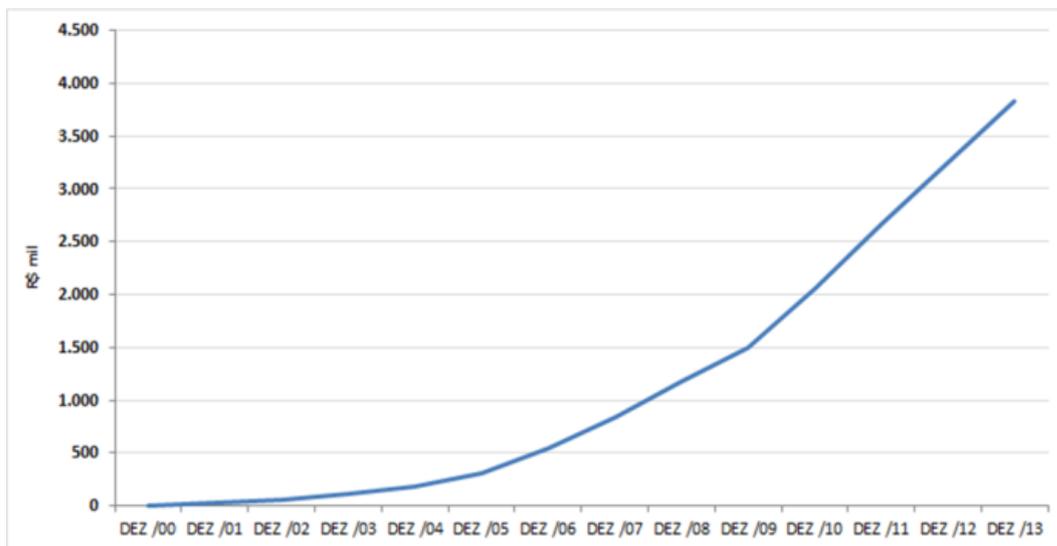
Motivos de Desligamento: a busca por talentos é uma constante no mercado. Este indicador monitora por meio de entrevistas de desligamento, a causa pelas quais a empresa perdia profissionais para o mercado. A partir da análise das causas, a empresa definia ações de retenção via consultoria interna (*business partner*).

Índice de Satisfação: mensurado anualmente através da pesquisa de clima, este índice sinaliza os reflexos da gestão, do engajamento à cultura e conseqüentemente da produtividade das equipes. O índice geral de satisfação de 2014 foi de 71,9%.

Além destes, a empresa monitora a assertividade da seleção (avaliação formal realizada ao final do período de experiência), capacidade de atração, através da monitoria das fontes de recrutamento e do Programa de Indicações Networking e outros indicadores dos processos constantes no *book* de Indicadores do DHO.

A Embratec como uma empresa dinâmica e inovadora, teve suas ações estratégicas refletidas em seu desempenho exponencial de negócios. A contribuição do DHO como parceiro, reflete-se nos números a partir de 2009.

Evolução das Autorizações (YTD)



A continuidade das ações aqui relatadas aconteceu até o início de 2016 (conforme evidenciado nos indicadores anexos). A Embratec teve seu controle acionário adquirido por multinacional francesa em 2016. O capital intelectual contribuiu na percepção de valor da empresa na negociação. Importante destacar, que mesmo extinta, diversas boas práticas aqui relatadas tiveram continuidade e foram inclusive expandidas para o novo grupo controlador.

Conclusão

As organizações devem ser capazes de mapear as competências necessárias e as existentes para atender os objetivos organizacionais. Evidentemente, para tanto, esses objetivos precisam estar claros, não apenas para a direção e gestores, como também para os demais colaboradores. O mapeamento das competências é interdependente do planejamento estratégico, pois um qualifica o outro. É uma via de mão dupla, no sentido de que os colaboradores podem auxiliar na qualificação do planejamento estratégico, a partir do desenvolvimento de competências, bem como, o planejamento estratégico direciona e dá foco no desenvolvimento das competências identificadas como necessárias.

Brandão & Guimarães (2001) apontam para as lacunas de competências nas organizações, as quais se referem às distâncias entre as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização dispõe. O gerenciamento do gap (ou lacuna) eventualmente existente nas organizações é um dos eixos da gestão por competências, cuja eliminação ou minimização conta com os efeitos de processos de aprendizagens eficientes pela equipe (Carbone et al., 2005).

Os planos de desenvolvimento das competências devem estar comprometidos com a qualificação do capital intelectual das organizações, a partir da definição das trilhas de aprendizagem necessárias, como visto no case da Embratec, tendo para tanto o papel primordial do RH atuante como parceiro estratégico.

“O case apresentado, revela o nível de contribuição ao transformar o RH em parceiro do negócio em modelo voltado ao desenvolvimento humano e organizacional. De forma atuante, desde a concepção da estratégia até a execução, conseguiu atingir nível de excelência ao prover e desenvolver os talentos nas competências necessárias para sustentabilidade do negócio, via programas consistentes, bem estruturados e mensurados que auxiliaram a organização a atingir alto patamar de desenvolvimento e a engajar os colaboradores no sentimento de pertencimento e coautoria nas ações de melhoria. Esta é uma estratégia que proporciona ambientes ricos de aprendizagem. ”

Bibliografia

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista RAE – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHARAM, Ram. **Pipelines de Liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

DRUKER, Peter. **Sociedade pós Capitalista.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY M.T.L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.5, n.esp.,p.183-196, 2001.

HELGESEN, Sally. **Conheça Ikujiro Nonaka, o “Peter Drucker de olhos puxados”.** HSM Management. Edição 75. julho de 2016. Available from <<http://www.revistahsm.com.br/lideranca-e-pessoas/rumo-estrategia-aberta/>>. access on 26 mai. 2018.

LASTRES, HELENA MARIA MARTINS et al . **Desafios e oportunidades da era do conhecimento.** São Paulo Perspec., São Paulo , v. 16, n. 3, p. 60-66, July 2002 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392002000300009&lng=en&nrm=iso>. access on 08 jun. 2018.

LINGHAM, T.; RICHLEY B.; REZANIA D. **An evolution system for training programs: a case study using a four plays approach.** Careers Development International, Manchester, v.11, n.4, p.334-351, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13 ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MELO, Paulette Alberis Alves [et al]. **Aprendizagem e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015

PRAHALAD,C.K.;HAMEL, G.**The core competence of the company**. Harvard Business Review, Boston, v.68, n.3,p.79-91, 1990

PORTER, M.E. **Whats strategy?** Harvard Business Review, Boston, v.6,p.61-78, nov-dez 1996.

Weick, K. E. (2012). **Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work**. Human Relations, 65(1), 141-153.

Whiddett, S. & Hollyforde, S. **The competencies handbook**. London, Institute of Personnel and Development, 1999.