

# Desenvolvendo competências nos gestores públicos



*Superintendente de Recursos Humanos e Qualidade*

*Walter Sigollo*

*26/maio/2011*

## Contexto do País - Mercado

*Estudo Mercer Consulting Outsourcing - abril 2011*

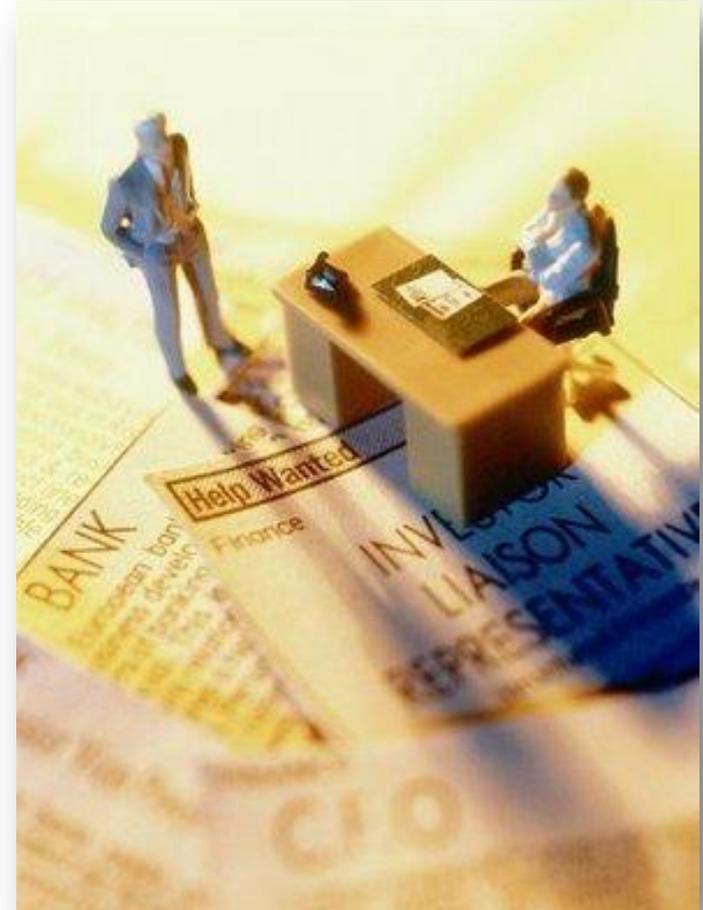
- **Investimentos** previstos de USD 11 bi para a Copa do Mundo em 2014 e de USD16 bi para os Jogos Olímpicos em 2016
- **Demanda** crescente para *commodities* e produtos agrícolas
- **Crescimento** da renda da classe média
- **Consolidação** de mercado, globalização e profissionalização de empresas
- **Atração** de investimentos empresas estrangeiras, fusões e aquisições.



# ○ Tendências de RH no Brasil

*Estudo Mercer Consulting Outsourcing - abril 2011*

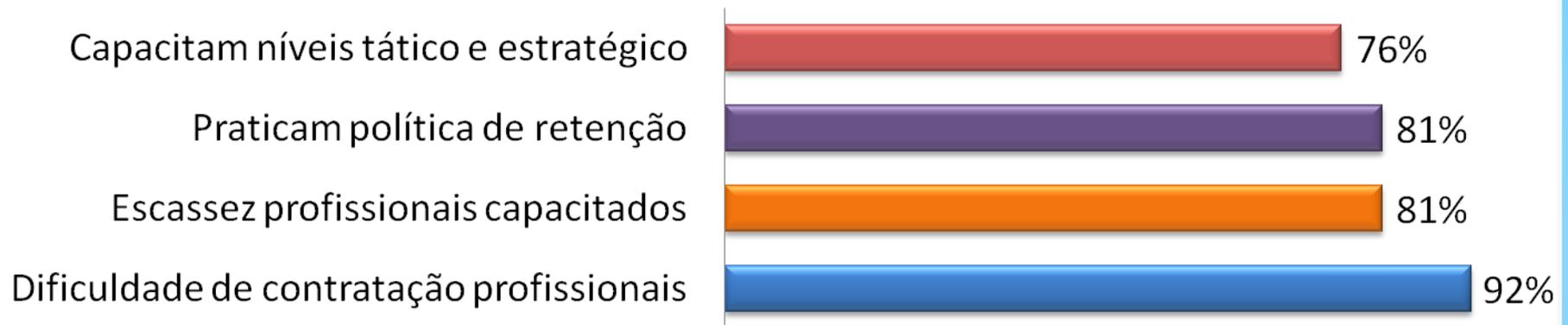
- **Atração e retenção** como prioridades do negócio
- **Demanda** por competências essenciais
- **Desenvolvimento** como ação estratégica
- **Geração** socialmente responsável
- **Mobilidade** internacional
- **Acordo** de trabalho flexível
- **Aumentos** salariais acima da inflação
- **Bônus** extensivo a diversos níveis
- **Alto poder** de barganha dos sindicatos



# Cenários Gestão de Pessoas

## Carência de profissionais no Brasil

*Pesquisa Fundação Dom Cabral -130 empresas*



# ● Cenário Gestão de Pessoas em Empresas Públicas

*Site Você RH*

## Perfil Empresas Públicas:

- Pressão por maior eficiência,
- Estabilidade assegurada pela constituição ou pela cultura,
- Forte investimento na formação profissional, pela dificuldade de contratar com competência específica via concurso público,
- Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários e com demandas socioambientais.



# ● Cenário Gestão de Pessoas em Empresas Públicas

Benchmarking em empresas públicas e estatais – maio/2011

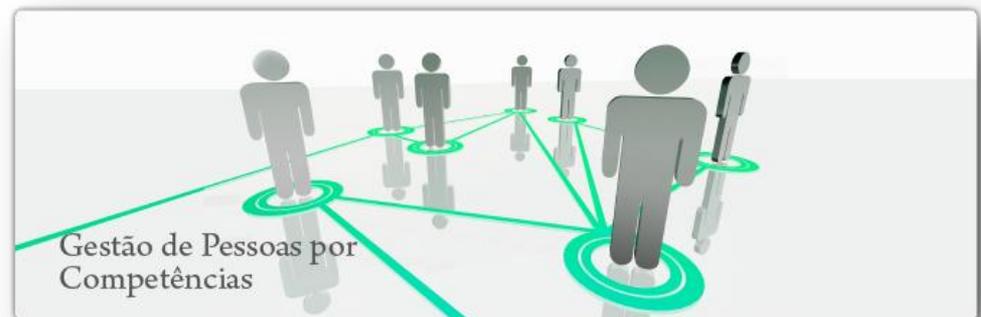
## Perfil da Gestão de RH em Empresas Públicas:

- Modelo de gestão pública dividido entre o “burocrático” e o “gerencialista”:
  - **Burocrático:** impessoalidade; formalismo; divisão do trabalho; hierarquia funcional e competência técnica baseada em um sistema de mérito.
  - **Gerencialista:** moderno, gestão orientada para o cidadão e obtenção de resultados; descentralizado; delega responsabilidades e autoridade ao gestor público.
- Processo de **gestão de desempenho e carreira** com remuneração baseada na meritocracia e legitimando os bônus salariais.
- **Valorização das pessoas:** carreira incentivada por treinamento, oportunidades de progressão, remuneração, benefícios e plano de saúde.



## ● **Gestão de Pessoas por Competências**

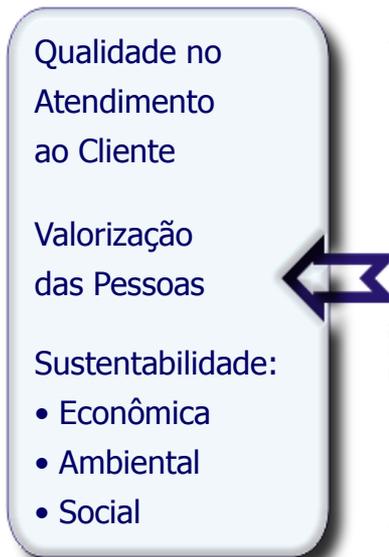
- A **Gestão de Pessoas por Competências** consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais.
- O modelo de competências influencia a estratégia de RH:
  - na **seleção** de pessoas, especialmente com a valorização de aspectos atitudinais
  - na **avaliação de desempenho** – como forma de reduzir *gap* entre competências desejadas e reais;
  - no **planejamento e gestão do desenvolvimento** – apontando mais claramente o que deve ser desenvolvido;
  - no **desenvolvimento de lideranças**. *(Roberto Ruas – UFRGS)*





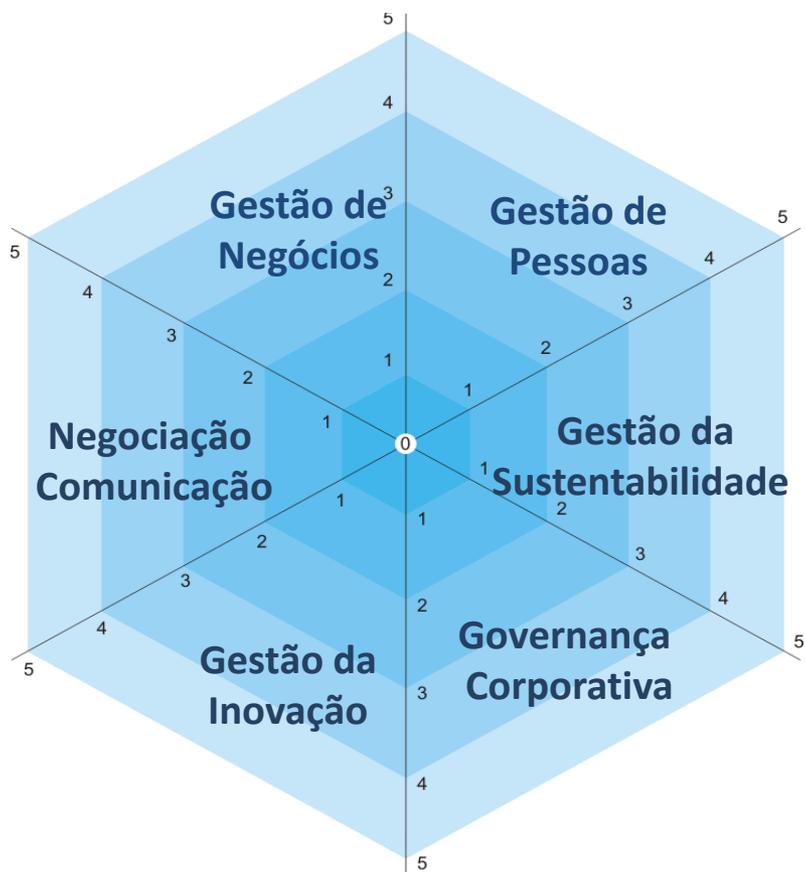
# Gestão de Pessoas por Competências – Sabesp

*Experiência prática de aplicação do modelo numa empresa pública*

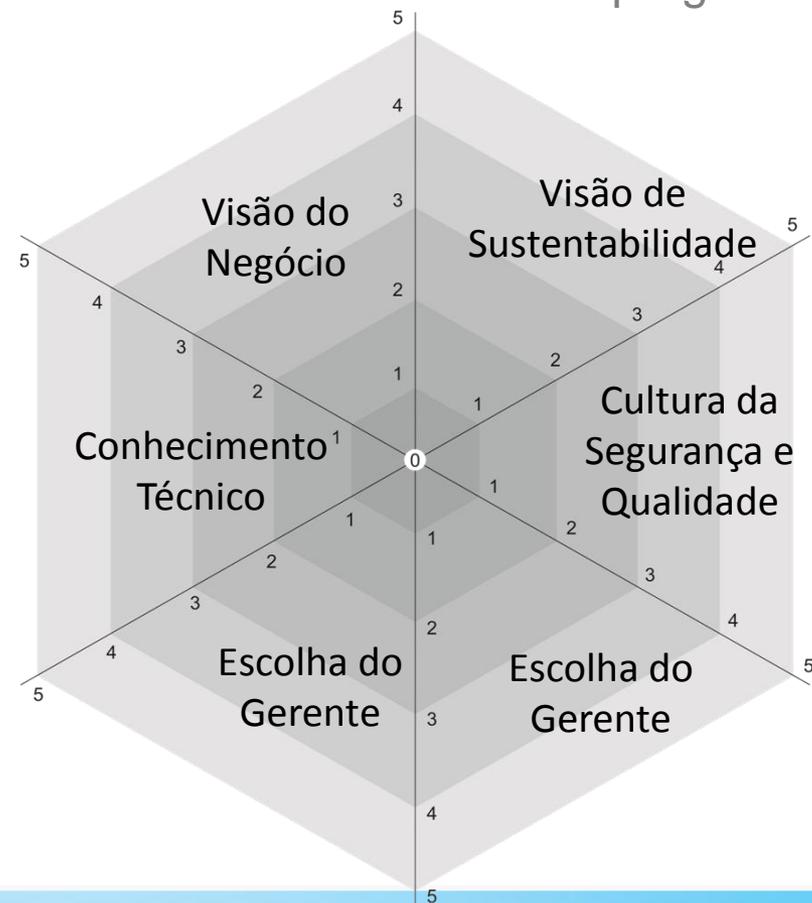


# **Competências Sabesp:** conhecimentos, habilidades e atitudes agregando valor ao negócio.

## **Competências de Liderança:** direcionadas a todos os Gerentes



## **Competências Institucionais:** direcionadas a todos os Empregados



# Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

- Mapeadas as competências **avalia-se** os empregados e gerentes para se traçar os **Planos Individuais de Desenvolvimento**, que visam nortear as ações presentes e futuras quanto ao Desenvolvimento e Carreira.



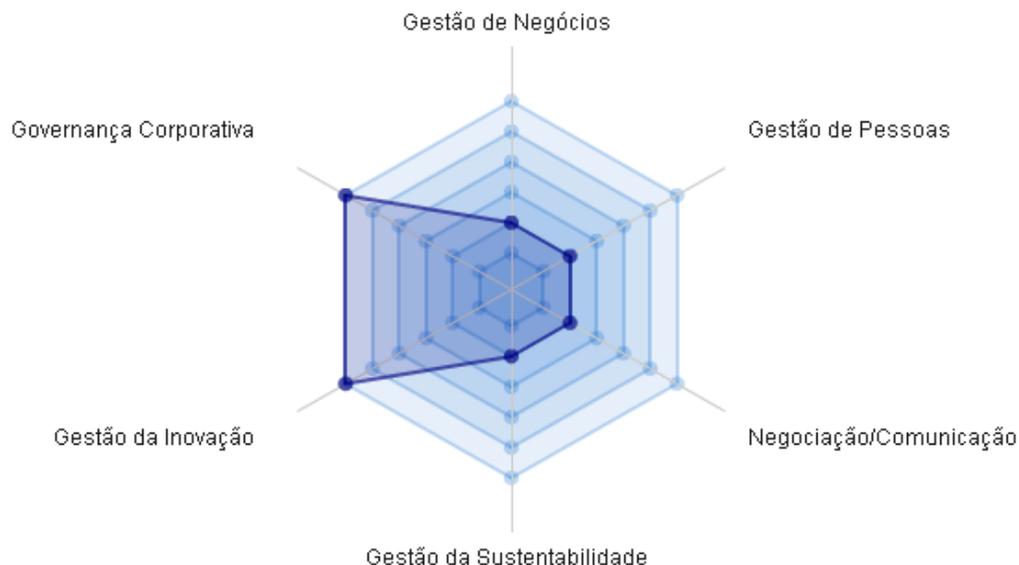
Competências  
e Desempenho

Perfil Empregado | Perfil Gerente | Perfil RH | Sair

Competências | Percepção Clima | Desempenho | Avaliação Gerencial | Resultado | PID | Histórico | Glossário | Artigos

## Auto-Avaliação

Ciclo: 1      Período Avaliado: 01/01/2010 a 31/12/2010      Unidade: CRG  
Matrícula: 21906.5      Nome:      Cargo: ANALISTA DE GESTAO VII      Função: GERENTE DEPTO



### Gestão de Pessoas

#### GESTÃO DE PESSOAS

Principais pontos de Avaliação:

- Estimula Desenvolvimento/ Crescimento Profissional
- Motiva/Reconhece
- Lidera Pessoas/Equipes
- Integridade, respeito e imparcialidade
- Saúde e Segurança Trabalhadores

Média: 2,33

Tipo de Linha: **Reta**

Salvar Notas

Finalizar Avaliação

## Universidade Empresarial Sabesp – UES

- Os Planos Individuais de Desenvolvimento, indicando os *gaps* de competências e as diretrizes do Planejamento Estratégico são a base para a **programação** da Universidade Empresarial Sabesp.
- A programação da UES é composta por cursos, workshops, congressos, pós-graduação / MBA, idiomas, capacitação internacional , os quais são realizados por:
  - Educação a distância** – intranet e TV Corporativa;
  - Método **presencial**;
  - Estímulo ao **autodesenvolvimento** e
  - Gestão do conhecimento.**



- Inaugurada em novembro 2001

## ● Desenvolvimento de lideranças

- O desenvolvimento de lideranças e sucessores é essencial porque:
  - é difícil repor pessoas valiosas;
  - os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos estão cada vez mais refinados.
- Existe uma forte relação entre desenvolvimento, comprometimento, performance e resultados do negócio.



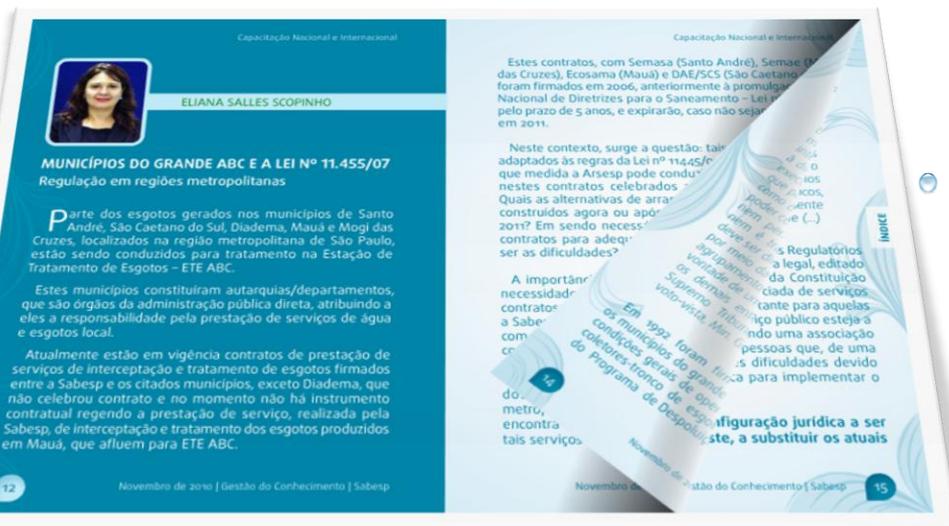
*75% dos Executivos de RH no mundo estão preocupados com a sua capacidade de desenvolver futuros líderes. – pesquisa IBM*



# Universidade Empresarial Sabesp – UES

A Programação da Universidade para as lideranças contempla:

- **Desenvolvimento gerencial** – direcionado as competências de liderança;
- **Idiomas** com subsídio de até 70%;
- **Especialização**: MBA, pós-graduação lato e stricto sensu – subsídio de até 70%
- **Cultura e Estratégia Organizacional**: planejamento, governança corporativa, regulação saneamento, responsabilidade socioambiental e gestão da qualidade.



## Capacitação Nacional e Internacional

- Estimula a geração de **artigos** sobre temas estratégicos: examinadores externos, melhores artigos publicados em e-book, com reconhecimento em curso nacional ou internacional.



# Benchmarking

*Principais práticas dos programas de sucessão*

- Recrutamento de **trainees** em faculdades
- Efetuam **Planejamento de Carreira**
- Atrêlam ao programa de **Sucessão às Universidades Corporativas**
- Aliam **desenvolvimento, avaliação e coaching**
- Estimulam o envolvimento pessoal dos **executivos** no processo de formação
- Atribuem **projetos** estratégicos e práticos
- Propiciam especialização **nacional e internacional**



*Lilly*



**Microsoft**

**AON**



**PEPSICO**

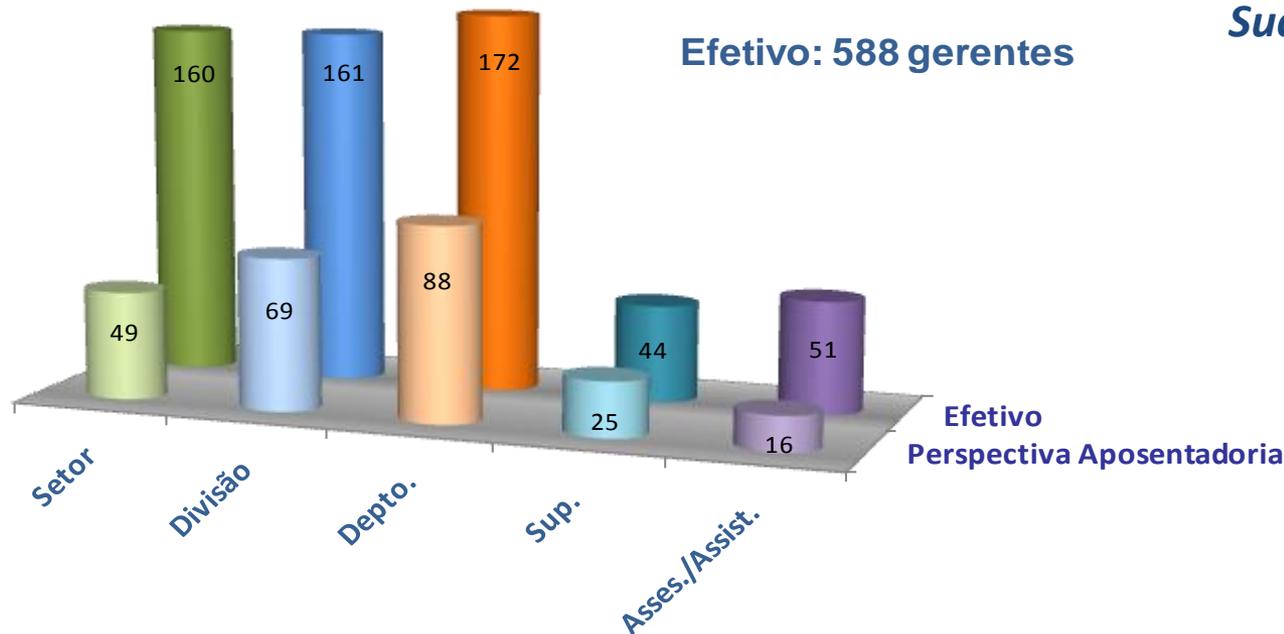




# Programa de Sucessão e Carreira Sabesp

“Próximos 7 anos: 50% da liderança mundial estará aposentada”  
– Pesquisa 365 Líderes Korn Ferry

Perspectiva de aposentadoria na Sabesp nos próximos 5 anos: 42 % dos gerentes



*“Investir em Desenvolvimento de Sucessores é prioridade nas empresas do mercado para os próximos anos.”  
Korn e Ferry*

# Programa de Sucessão e Carreira Sabesp

## Objetivo

- Desenvolver profissionais com perfil e potencial para a gestão do negócio Sabesp, criando um banco para atender às necessidades de renovação da Cia, especialmente nas posições-chave de liderança.

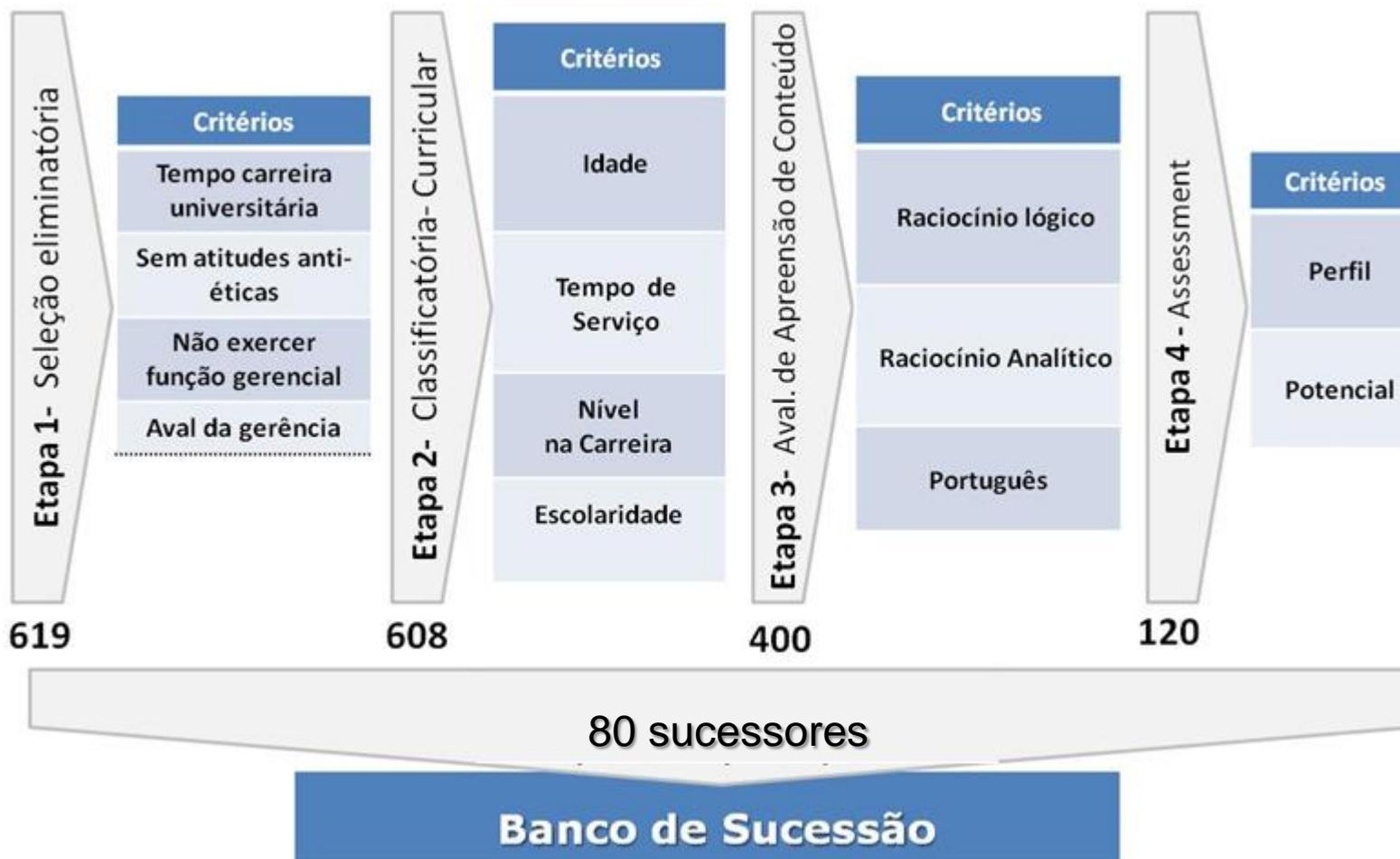


***“75% dos Executivos de RH no mundo estão preocupados com a sua capacidade de desenvolver futuros líderes” - pesquisa IBM***



# Programa de Sucessão e Carreira Sabesp

**Etapas do processo seletivo e de *assessment*:** análise curricular, prova ANPAD de conhecimento, teste psicológico e entrevista de potencial.





# Universidade Empresarial Sabesp – UES

*Programa de Sucessão e Carreira*

## Processo de desenvolvimento dos futuros sucessores:

- MBA,
- idiomas,
- coach,
- capacitação nacional e internacional,

aliadas a desafios e projetos que possibilitam a ampliação da visão do negócio, de liderança e tomada de decisão.



*Formar sucessores é mais do que olhar para o futuro e traçar estratégias de negócios. É garantir a perenidade da organização, o que só é possível com líderes talentosos e preparados. – Site Você RH*



***“A maior habilidade  
de um líder é  
desenvolver  
habilidades  
extraordinárias em  
pessoas comuns.”***

***Abraham Lincoln***





sabesp

# OBRIGADO

**Walter Sigollo**

[wsigollo@sabesp.com.br](mailto:wsigollo@sabesp.com.br)

