

PRÊMIO SER HUMANO NISE DA SILVEIRA 2018

MODALIDADE: GESTÃO DE PESSOAS / DESENVOLVIMENTO

PROJETO: “PDG – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

MOTRISA – MOINHOS DE TRIGO INDÍGENA S.A.

RESPONSÁVEL: WELLINGTON MACIEL

INDICE:

1. (e) SINOPSE
2. (f) INTRODUÇÃO
- (g) **CORPO DO TRABALHO**
3. DIAGNÓSTICO
4. METODOLOGIA
5. FERRAMENTAS
6. REGRAS DE CONVIVÊNCIA
7. TEMAS ABORDADOS
- (h) ORÇAMENTO
8. (i) PRINCIPAIS RESULTADOS
- (j) AVALIAÇÃO
- (k) APLICABILIDADE
9. (m) CONCLUSÃO
10. (n) ANEXOS
11. (o) BIBLIOGRAFIA

1. (e) SINOPSE - O QUE É O PDG

O PDG é um treinamento de formação de gestores de pessoas, como base no conceito de gestão estratégica de RH. Tem enfoque predominantemente vivencial e é fundamentado nas melhores práticas do mercado.

Vem sendo realizado nas dependências da Motrisa, em Maceió, Alagoas. A Motrisa é uma indústria de moagem de trigo fundada em 1964 e tem faturamento anual de R\$350.000.000,00.

Ao longo de 6 meses os participantes conhecem e praticam o que existe de mais atualizado em competências técnicas e interpessoais da liderança proativa. Mais à frente explicaremos a dinâmica do curso, que é ministrado em 48 horas / aula, em turmas de até 30 gestores, divididos em 4 ou 5 grupos. Até o momento foram realizadas 4 turmas, num total de 133 participantes. As aulas ocorrem em duas manhãs, em dias seguidos.

Não há custos, uma vez que o treinamento é ministrado pelo gerente de RH, nas instalações da própria empresa.

O curso não é uma coleção de palestras, uma vez que entendemos que sem atividades práticas não há aprendizagem e mudança de comportamento, por isso os participantes tem tarefas entre os módulos mensais: leituras, visitas, cursos online etc.

Há total disponibilidade para troca de experiências através do instrutor Wellington Maciel, pelo telefone 81 994055044 e e-mail wellrh1@gmail.com

2. (f) INTRODUÇÃO

Os objetivos do PDG – Programa de Desenvolvimento de Gestores, são os seguintes:

- Capacitar gerentes, coordenadores, supervisores e funcionários em processo de carreira em relação às melhores práticas do mercado, no que se refere às habilidades e competências da gestão estratégica de recursos humanos.
- Fortalecer o empowerment, tornando os gestores ainda mais comprometidos com os objetivos da empresa, sendo modelos para os liderados e capazes de se adaptar às mudanças constantes pelas quais passam as organizações e, em especial, a Motrisa.
- Incentivar inovações junto às equipes.
- Garantir gestores como profissionais conscientes sobre o conceito de RH Estratégico, cuja principal premissa é a de que o sucesso da organização é sempre fruto do resultado das pessoas, quando essa encontram um ambiente motivador.
- Reforçar o papel dos gestores como influenciadores da mudança da cultura organizacional, uma vez que a empresa vem passando por processo de profissionalização da antiga gestão familiar.

(g) CORPO DO TRABALHO

3. JUSTIFICATIVA

Em fevereiro de 2017, no início dos nossos serviços como gerente de RH da Motrisa, nos deparamos com uma questão levantada pela diretoria da empresa e que se resume nas perguntas a seguir:

- Como se aprende a ser chefe?
- Como treinar habilidades e competências de liderança?
- Qual a diferença de chefe, gestor e líder?
- Com quais gestores podemos contar nos próximos anos?
- Como as organizações-modelo em gestão de pessoas formam os seus gestores?

O PDG é a resposta a todas essas questões, uma vez que o curso tem como finalidade transformar gestores “tradicionais” de pessoas, onde é comum se ouvir o ditado “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, em gestores modernos, “estratégicos”, que entendem e praticam o conceito de que gestão estratégica é o resultado do negócio através das pessoas, que são reconhecidas e celebradas por isso.

O PDG foi um dos 20 programas implantados pela gerência de Recursos Humanos, desde fevereiro de 2017, os quais vem dando sustentação às mudanças organizacionais em curso na empresa. Não haveria sentido se capacitar os gestores e não lhes disponibilizar ferramentas de gestão. Entre os principais programas em andamento podemos citar: Política de gestão de pessoas, mapeamento de potenciais, trilhas de carreira, manual do gestor, mentoring e feedback, comunicação interna, habilitação de multiplicadores, plano de cargos e salários, convênios para graduação e pós-graduação e preparação de sucessores. A sistemática de cada programa foi impressa em folheto e entregue a cada gestor.

(ANEXO K)

4. DIAGNÓSTICO

Para que tivéssemos certeza de que o PDG seria o primeiro passo para atender os questionamentos da diretoria (comentadas na Justificativa) realizamos diagnóstico organizacional, que serviu para fundamentar a elaboração dos 20 programas citados. O diagnóstico confirmou que o PDG deveria ser o primeiro programa a ser implantado, uma vez que a gestão de pessoas (nosso maior patrimônio) deve ser exercida diretamente pelos gestores, então é obvio que esses precisam ser capacitados para tanto, no menor prazo possível. Cabe ao RH ser consultor interno (business partner), assessor, fornecedor de ferramentas.

Para o diagnóstico nos baseamos em algumas premissas, uma delas foi a pesquisa realizada pela revista Você S.A. A revista entrevistou empregados de empresas privadas em todo o Brasil e à questão “ O que faria você ficar na empresa por mais 5 anos?” houve as respostas abaixo. Cada pessoa poderia marcar duas opções.

Crescimento e Aprendizado (85%); Ambiente e Gestor (43%); Qualidade de Vida (29%); Salário (26%); Direitos legais (24%). Pelo menos as duas respostas iniciais tem relação direto com o estilo de gestão, e isso nos mostrou a necessidade do PDG.

Além, disso, através de estudos de mercado, constatamos que as organizações reconhecidas como as de melhor gestão de pessoas focam o seu

diagnóstico em 4 fases, a saber: entendimento do clima organizacional, conhecimento do planejamento estratégico da diretoria, análise das melhores práticas do mercado e leitura de livros sobre o tema.

Na Motrisa, desdobramos essas fases em 10 etapas e analisamos cada uma frente às necessidades apresentadas pela diretoria, e que resultaram no PDG como primeira ação:

1. Planejamento estratégico da diretoria;
2. O que a diretoria espera de uma área de Recursos Humanos;
3. Principais problemas da empresa na gestão de pessoas e qual o estilo dos gestores atuais;
4. Situação atual do RH da empresa e quem são as pessoas da equipe;
5. O que prevê a convenção coletiva de trabalho em relação à formação dos gestores;
6. Qual o benchmarking de ótimo RH no ramo da empresa (moinhos);
7. Resultado da última pesquisa de clima organizacional realizada;
8. Entrevista com os gestores e com os diretores
9. Networking na cidade de Maceió, junto a profissionais de RH, associações, universidades etc.;
10. Lista das melhores práticas do mercado

De posse dessas premissas, desenvolvemos a fase mais importante do diagnóstico, que foi o conhecimento profundo de todos os gestores e funcionários com potencial de carreira, de forma a definirmos as turmas. Houve duas turmas iniciais, composta de 73 gerentes, coordenadores e supervisores e em seguida mais duas turmas, compostas por supervisores, encarregados e pessoas em carreira, cada uma com 30 participantes, num total geral de 133.

Além disso, participaram analistas seniores que exerciam atividades de destaque na empresa.

Para melhor conhecimento da turma, foi realizado um mapeamento de potencial, que constou de: assessment de perfil psicológico (DISC), análise de histórico na organização, avaliação de curriculum vitae e entrevista individual com o gerente de RH, que foi o instrutor. Os nomes foram confirmados pelos gerentes e diretores.

(ANEXOS I e J – APRESENTADOS CONFORME AUTORIZAÇÃO ESCRITA DO TREINANDO)

Além disso, descrevemos com a diretoria as competências interpessoais esperadas dos gestores da organização, porque só assim poderíamos ter um parâmetro do perfil esperado de cada gestor.

As competências são as seguintes:

- ✓ Entrega / foco em resultados
- ✓ Liderança
- ✓ Resiliência
- ✓ Cumprimento de prazos
- ✓ Percepção/Priorização
- ✓ Energia vital
- ✓ Tomada de decisão
- ✓ Organização
- ✓ Acompanhamento da equipe e do planejamento
- ✓ Adaptabilidade à mudança

Esse conhecimento profundo dos participantes se deu em 5 etapas e gerou dossiês individuais:

Análise do perfil psicológico, através da ferramenta DISC, que foi aplicado por consultoria especializada e que nos forneceu elementos de comparação com as competências esperadas. (ANEXO I)

Avaliação do histórico na organização: projetos de que participou, cargos que ocupou, unidades onde atuou, departamentos onde trabalhou etc. Não se considerou o tempo de serviço. (ANEXO J)

- Estudo do Curriculum vitae: background educacional, cursos, experiências, voluntariado, vivências especiais, empresas onde trabalhou etc.
- Entrevista com o gerente de RH, com todos os 133 futuros treinandos.
- Avaliação do desempenho de cada um junto ao gestor imediato, para se entender o nível de entrega em relação aos resultados previstos.

5. METODOLOGIA

Nas 48 horas de duração do curso, os treinandos seguem o passo a passo da metodologia em duas etapas, chamadas de Liderança Fundamental, na qual são praticados os fundamentos do curso, e Liderança Avançada, quando são aprofundadas ferramentas de gestão.

Abaixo, o detalhamento das etapas e em seguida mais explicações sobre cada uma:

Metodologia – Liderança Fundamental

- Seis meses, sendo um módulo por mês, com 8 horas de atividades.
- O módulo tem atividades presenciais (30% do tempo do módulo para teoria e 70% para práticas)
- Cursos por Ensino à Distância
- Atividades em grupos: leitura de um livro por mês, discussão de 2 artigos por módulo e análise de um filme por mês.
- Discussão de problemas comuns a todos os gestores
- Programa Conheça Meu Lugar
- Programa Conheça Minha Área
- Programa Conheça Meu Mercado.

Metodologia – Liderança Avançada

- Atuação como multiplicador de cursos internos.
- Palestrantes convidados: ao longo dos 6 módulos pelos menos 2 especialistas em gestão estratégica fazem palestra para o grupo.
- Projeto de melhoria para a empresa: cada grupo deve apresentar pelo menos um projeto durante o curso.
- Plano de Desenvolvimento Individual
- Participação na Gestão de Unidades
- Termo de Compromisso

6. FERRAMENTAS

Alguns comentários adicionais:

EAD – Ensino à Distância

Treinamentos online através da plataforma de e-learning da FGV Online e da Fundação Bradesco. Os cursos são simples e didáticos e podem ser feitos na empresa ou em casa. Há avaliação e certificados. Cada participante deve fazer pelo menos 5 cursos.

Alguns dos cursos disponíveis: BSC Balanced scorecard; Relações trabalhistas; Gestão de custos; Motivação nas organizações; Comunicação interna; Gestão estratégica; Produto, marca e serviço; Gestão de TI; Escopo de projetos; Qualidade de serviços; Diversidade; Ética empresarial; Recursos Humanos.

Leitura de Livros Sobre Liderança

Ao longo dos 6 meses os participantes leem 5 livros sobre gestão, sendo um por mês. São os mais atualizados e adotados nos cursos de capacitação no Brasil.

No primeiro módulo há curso de Oratória para que os gestores tenham facilidade na apresentação.

Análise de filmes

Cada pessoa deve assistir a 5 filmes, que tenham relação direta com o tema Liderança. Os livros e filmes são apresentados pelos grupos nos módulos.

(ANEXO A)

(ANEXO F)

Artigos

Leitura de 2 artigos por mês, durante a aula ou externamente. Os artigos são enviados pelo RH ou encontrados do linkedin, onde há 15 artigos disponíveis, escritos pelo instrutor.

(ANEXO G)

Conheça Meu Lugar:

Cada gestor visita outro por 2 horas por quinzena (planilha em anexo)

Conheça Minha Empresa:

Gestores que precisam resolver assuntos fora da empresa chamam um colega para acompanhar

Cases

São discutidos cases de sucesso, como o da Renault Nissan e do Magazine Luiza.

(ANEXO H)

Conheça Minha Área:

Cada gestor faz palestra sobre a sua área para os demais, uma vez por mês.

7. REGRAS DE CONVIVÊNCIA

No primeiro módulo são definidas as regras de convivência entre os treinandos, a cumprir durante o treinamento:

- Certificados são entregues a quem tiver 80% de frequência e cumprir 100% das tarefas;
- Atrasados pagam uma prenda;
- Não é permitido sair da sala para resolver assuntos de trabalho;
- Não pode haver interrupção de pessoas de fora durante as aulas
- Celulares e notebooks ficam guardados;
- Devem-se evitar conversas paralelas;
- Perguntas e comentários são sempre bem vindos;
- Sobre as apresentações dos grupos: todos os componentes apresentam; sugestão que leiam 5 páginas do livro por dia e grifem o que for importante;
- Ler o livro todo e ver o filme inteiro, o instrutor pode perguntar sobre qualquer parte do livro ou do filme
- O livro e o filme são para sua aprendizagem, comparada com a realidade da empresa e não uma tarefa para o professor
- Todos mostram o certificado do curso online feito no mês

(ANEXO B)

8. TEMAS ABORDADOS DURANTE O CURSO

O Líder e a Organização: Conhecendo o negócio; Papel e conceito do líder; Indicadores e metas das áreas; Gestão estratégica; O mundo em transformação.

Gestão e Planejamento: Administração do tempo: Delegação e execução; Como alinhar agendas, projetos, contratos, processos... ;

Relações trabalhistas.

Liderança Servidora: Negociação e administração de conflitos; Relacionamento interpessoal; Avaliação de desempenho e potencial; Ambiente motivador; Inteligência emocional; Como pensar como dono;

Custos e orçamento.

Estilo de gestão: Autogerenciamento; Comunicação; Reuniões e feedback; Estilo X Modelo de gestão; Competências gerenciais; Conhecendo a equipe e a si mesmo; Equipes de alto desempenho; Delegação.

Gestão da Mudança: O líder como agente de mudanças e como professor; Cultura Organizacional; Manual do gestor.

A Prática da Gestão: Entrevistas de seleção, demissão, carreira, retenção e sucessão; Tomada de decisão; Vivência das políticas; Oratória; Gestão de conflitos.

(ANEXO C)

(h) ORÇAMENTO:

O curso praticamente não tem custos, uma vez que o instrutor é funcionário da Motrisa e se utiliza sala da própria empresa. Os únicos gastos efetivados se referem à aquisição de livros para leitura pelos grupos. Nas 48 horas de cursos não foram gastos mais que R\$2.000,00.

9. (i) RESULTADOS ALCANÇADOS E (j) AVALIAÇÃO

Como se trata de um treinamento de capacitação não é claramente tangível o cálculo do ganho financeiro do curso, uma vez que o investimento é totalmente voltado para a melhoria da gestão dos treinandos.

O maior resultado do PDG foi ter permitido aos gestores e funcionários em plano de carreira acessar as práticas mais atuais de gestão. Como a empresa tem mais de 50 anos de existência e nunca possuiu uma área de RH, os chefes assim chamados sempre seguiram um estilo de gestão personalizado, baseado no senso comum. Isso fez com que a empresa tivesse áreas que eram “a cara do chefe”, que atuavam sem qualquer fundamento científico de gestão.

A mudança no ambiente de trabalho é notável, Os processos seletivos se tornaram muito mais eficazes. As sessões de feedback se tornaram práticas habituais. A leitura de livros continua mesmo após o curso.

O recrutamento interno agora funciona de verdade e a prova foi o preenchimento de uma vaga de Auxiliar de Almoxarifado com a presença de 11 candidatos internos, todos cursando nível superior. O candidato escolhido é aluno do PDG e da Engenharia de Produção, curso que é fruto do PDG.

A partir do PDG inúmeros gestores voltaram a estudar, principalmente para concluir o curso superior. Conseguimos criar uma turma de Engenharia de Produção na FAN / FGV – Faculdade de Negócios, a partir da presença de 15 empregados da empresa.

(k) APLICABILIDADE

A aplicabilidade do PDG é clara a partir da constatação de que os que foram treinados utilizam a aprendizagem no seu dia a dia.

Em 2017 a Motrisa foi eleita uma das melhores empresas para trabalhar em Alagoas (GPTW) e muito se deve ao novo estilo de gestão implantado.

Já recebemos diversas solicitações de palestras sobre o PDG em universidades, associações, empresas e grupos de profissionais de RH.

Ao final do curso, no módulo 6, os participantes escreveram um Termo de Compromisso, através do qual se comprometeram a mudar o seu estilo de gestão e assinaram o banner para garantir a execução. Esse Termo está afixado nas salas das gerências das unidades de Maceió e Aracaju.

Termo de Compromisso

- ❖ TER FOCO NO LUCRO CUIDAR DA PERENIDADE DA EMPRESA
- ❖ GARANTIR AMBIENTE MOTIVADOR NO MEU DEPARTAMENTO
- ❖ INVESTIR NA MINHA CAPACITAÇÃO E LER UM LIVRO SOBRE GESTÃO POR MÊS
- ❖ DISSEMINAR O CONHECIMENTO ADQUIRIDO, ASSIM COMO O CONCEITO DE LÍDER SERVIDOR
- ❖ SER EXEMPLO , E TER CERTEZA QUE O MELHOR GESTOR É AQUELE QUE AGE COMO PROFESSOR
- ❖ PRATICAR COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS: RELACIONAMENTO, E ESCUTA, DISCIPLINA, NEGOCIAÇÃO, COMUNICAÇÃO, ENTUSIASMO, AUTOGERENCIAMENTO, RESILIÊNCIA, EMPATIA ETC.
- ❖ SER ÉTICO, RESPEITAR AS DIFERENÇAS E A DIVERSIDADE
- ❖ PESQUISAR AS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DO MERCADO E APLICÁ-LAS
- ❖ APERFEIÇOAR A CULTURA ORGANIZACIONAL E MANTER O QUE ELA TEM DE MELHOR
- ❖ PRATICAR A DELEGAÇÃO E OTIMIZAR A CRIATIVIDADE

(ANEXO D)

(ANEXO E)

10.(m) CONCLUSÃO E PALAVRA DO PRESIDENTE DA MOTRISA

Conforme decisão da presidência, o PDG será ministrado a todos os 500 de Maceió e Aracaju funcionários, com pequenos ajustes e modificações, de acordo com as características das turmas.

Nas palavras do presidente da Motrisa (Paulo Florêncio da Silva), podemos concluir este trabalho:

“Posso garantir com 100% de certeza que há duas Motrisa: antes e depois do PDG. É impressionante como essa capacitação atingiu em cheio a principal necessidade da empresa, que é a formação de profissionais alinhados às melhores práticas do mercado. Os 133 treinandos são hoje pessoas muito evoluídas, não só como líderes mas também como cidadãos. Não vamos parar de aplicar o PDG e o meu objetivo é que todos os empregados façam o curso, sendo gestores ou não. Com os conhecimentos e mudanças de atitude adquiridos no curso agora é muito fácil implementar qualquer ação positiva sobre o corpo funcional.”

(n) ANEXOS

- A. Modelo de trabalho apresentado pelos grupos durante as aulas.
- B. Foto de uma turma.
- C. Modelo de assunto apresentado pelo instrutor.
- D. Foto do Termo de Compromisso e Termo assinado.
- E. Modelo de certificado.
- F. Filmes utilizados.
- G. Modelo de artigo usado nos módulos.
- H. Exemplo de case discutido nos módulos.
- I. Perfil psicológico dos treinandos
- J. Histórico e currículo dos treinandos.
- K. Alguns folhetos dos programas de RH, incluindo o PDG.

(o) BIBLIOGRAFIA

Os livros utilizados para elaboração do PDG, foram lidos e discutidos ao longo do tempo e embasaram o programa do curso. Muitos desses livros foram adotados pelos grupos.

GESTÃO

1. RH que dá lucro – Wellington Maciel
2. Paixão por vencer – Jack Welch
3. Livro de ouro da liderança – Maxwell
4. O segredo da Toyota – Magee
5. Princípios da liderança de Jack Welch – Krames
6. Gestão de RH, tradicional e estratégica – Gilson Fidélis

7. Gestão estratégica de pessoas – Carlos Bastos
8. Estilo 80q2- - Richard Koch
9. Afinal, o que fazem os líderes – Kotter
10. Como se tornar um líder servidor - James Hunt
11. A semente da vitória – Nuno Cobra
12. Vida e carreira – Cortella
13. Transformado suor em ouro – Bernardinho
14. Qual a tua proposta? – Cortella
15. O líder criador de líderes – Ram Charam
16. Empresas feitas para servir – Dan Sanders
17. Liderança para um mundo melhor – Dalai Lama
18. Consultoria interna de RH – Elizenda Orlickas
19. Gestão de pessoas não é com o RH – José Luiz Bichuetti
20. Insights de um RH estratégico – Alfredo Bottone
21. RH essencial – Maria Célia Pereira

REMUNERAÇÃO

1. Remuneração estratégica – Jean Pierre Marras
2. Como gerenciar a remuneração na sua empresa – Luiz Paschoal
3. Administração de cargos e salários – Luiz Paschoal
4. Remuneração, cargos e salários ou competências? - Rogério Leme

CARREIRA

5. Administração de carreira – Joel Dutra
6. Gestão de carreira na empresa contemporânea – Joel Dutra
7. Plano de carreira – Djalma Oliveira
8. Gestão de carreira na época do conhecimento – Hélio Martins

ANEXOS

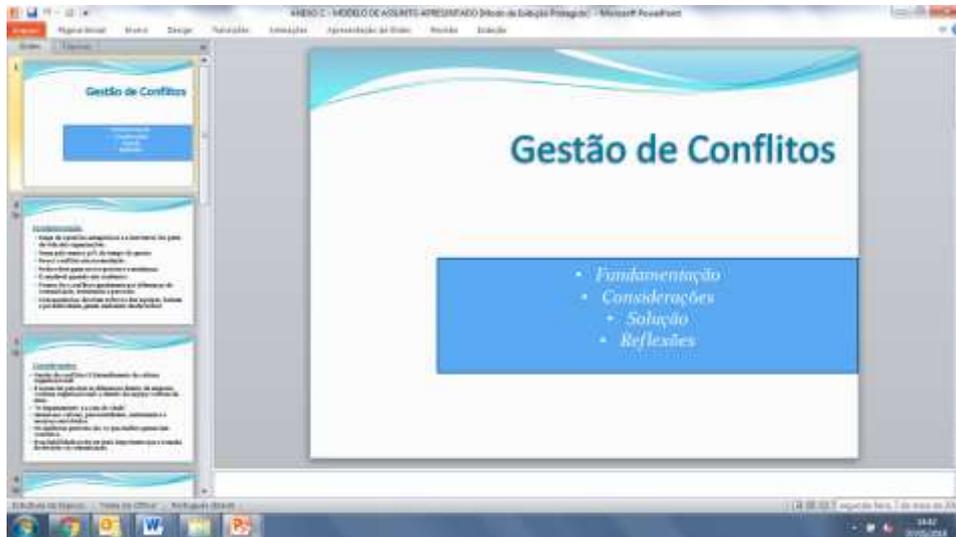
(ANEXO A)



(ANEXO B)



(ANEXO C)



(ANEXO D)



(ANEXO E)



(ANEXO F)



(ANEXO G)

<p>HR BUSINESS PARTNER – REVISTA EXAME</p> <p>Quase duas décadas depois de David Ulrich ter lançado o conceito de HR business partner (BP), no livro Human Resource Champions, as empresas ainda confundem o papel desse profissional. O guru da gestão de pessoas criou a figura do consultor interno de RH com o objetivo de aproximar o departamento da área de negócios. Em sua visão, eles estariam tão alinhados às necessidades dos empresários que, em vez de medir os processos, passariam a mensurar resultados. "Mas, nessa primeira tentativa das companhias de adotar a figura do BP, algumas não souberam como fazer", afirma Roberta Yoshida, diretora de consultoria e gestão de capital humano da Deloitte. Ao que parece, no lugar de ser os ouvidos do negócio, o BP virou um grande "tirador de pedidos".</p> <p>Nessa confusão de papéis, que vai do estratégico puro a uma espécie de operacional de luxo, o consultor interno acaba tendo um status diferente em cada empresa — o que se reflete diretamente em sua remuneração.</p>	<p>A pesquisa VOCÊ RH - Deloitte mostra que a variação salarial desse profissional é uma das maiores da área de RH: vai de 5 000 reais — o equivalente ao valor pago a um supervisor de treinamento e desenvolvimento — à 15 000 reais.</p> <p>Na nomenclatura, todos são business partners (ou consultores internos), mas aquele que recebe 5 000 reais está mais para um analista perdido numa grande unidade de negócios sem apoio do que de fato para um parceiro de negócios.</p> <p>Ao perceber que criaram um cargo sem uma função definida, algumas empresas estão redesenhando sua estrutura para que o consultor interno passe a ter um papel mais estratégico. "Companhias que passaram por essa tentativa e erro agora estão contratando BPs de nível mais sênior, com perfil gerencial", afirma Roberta, da Deloitte.</p> <p>Nesse novo perfil, o consultor interno deve ter conhecimento de grande parte dos processos de gestão de pessoas e tem de conhecer o negócio e discutir soluções. Foi o que aconteceu na Johnson & Johnson Medical. Há três anos, a empresa organizou a área de RH seguindo o modelo proposto por David Ulrich.</p>
--	--

Hoje, seu departamento conta com uma equipe de business partner que atende unidades ou áreas de negócios, um grupo de especialistas (como de remuneração e benefícios), um centro de serviços transacionais de RH e o time corporativo. Nesta nova configuração, o BP virou um conselheiro do executivo para todos os temas referentes a negócios e pessoas.

Por isso, presta ter amplo e profundo conhecimento dos negócios, o que não se obtém com menos de sete anos de experiência profissional. "O perfil do business partner é tão importante quanto a estrutura da área", afirma Fernando Salinas, diretor de RH da Johnson & Johnson Medical.

O trabalho constante do BP é avaliar quando deve usar as políticas já estabelecidas da companhia ou criar uma prática específica para aquela unidade e aquele cliente. Ao negar sempre o pedido do cliente, o BP perde a razão de existir. Mas, ao ceder toda hora, ele volta ao papel de tirador de pedido.

Como manter o equilíbrio? Segundo Vania Asabone, diretora de RH da **Alcoa**, o segredo está em fazer as perguntas certas. É comum um gerente de negócios pedir um treinamento para a equipe. "Mas, quando o BP faz as perguntas certas, percebe que não é a equipe necessariamente que precisa de treinamento, e sim o líder é quem precisa de uma reciclagem, ou é a área que precisa de uma mudança nas posições", diz Vania. Para ensinar o BP a fazer as perguntas certas, a Alcoa mantém um treinamento específico aos consultores de RH.

Na J&J Medical, os três business partners da unidade estão passando por um projeto piloto que também serve para desenvolvê-los. Além das áreas de negócios que atendem como consultores, eles receberam um "segundo chapéu", de processos de RH. Sueli Campos, além de BP para o negócio cardiovascular, corporativo e excelência comercial, cuida do processo de gestão de performance, desenvolvimento e talentos da Medical no Brasil. Como segundo chapéu, a questão de talentos ocupa apenas 20% de seu tempo, mas permite que ela converse com os especialistas em recrutamento para falar do programa de trainee da J&J Medical. "Além de garantir o movimento profissional dos BPs e promover aprendizado constante, o projeto cria uma empatia nos profissionais", diz Fernando Salinas. Assim, o BP tem consciência do que o especialista faz, o que facilita a relação entre ambos.

(ANEXO H)

Estudo de Caso: Carlos Ghosn

(Primeira página)

No alvorecer do século XXI, com os EUA desempenhando a função tanto de motor econômico da globalização quanto de estandarte de uma nova guerra santa contra os muçulmanos, surpreendentemente um dos executivos de maior prestígio internacional é, justamente, de origem árabe!

Carlos Bichara Ghosn – ou simplesmente **Carlos Ghosn** - nasceu no Brasil, numa família de árabes maronitas cristãos e aos seis anos de idade mudou-se para o Líbano. No berço da cultura árabe foi educado em colégio jesuíta, que lhe inculciu valores como liberdade de pensamento, ética, organização, disciplina, e qualidade no trabalho. Além de valores sólidos, aprende a importância de extrair a simplicidade de questões complexas, indo ao cerne dos temas analisados. Aos 17 anos, parte para Paris e cursa a Escola Politécnica. Na Europa desfruta do cinema, da leitura, e toda efervescência cultural do velho continente. Estuda idiomas – árabe, francês, português e inglês -, conhece os EUA, gradua-se em Engenharia de Minas e, em seguida, obtém um título de pós-graduação equivalente a um MBA em gestão empresarial. Dos seus tempos de estudante universitário, fica-lhe a lembrança de que o ensinaram a pensar e a resolver problemas. Ao ingressar na vida profissional, essas eram as suas credenciais...

(ANEXO I)

Microsoft Excel - ANEXO I - PERIL PSICOLÓGICO

PARECER COMPORTAMENTAL							
Nome	Mário José de Fátima		Orgão	Estado			
Função	Pós-graduação em Marketing		Idade				
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	DESCRIÇÃO	Nota Atual (0-5)	Plausível (0-5)	Plausível + (0-5)	Esperado (0-5)	Desempenho (0-5)	Desempenho (0-5)
11	11 - LIDERANÇA	Capacidade de comandar e influenciar pessoas			4		4
12	12 - RESILIÊNCIA / ENDETERMINAÇÃO	Capacidade de aderir ao processo de mudança sem perder o controle por suas emoções			4		4
13	13 - PERCEÇÃO / ORGANIZAÇÃO	Capacidade de controlar o fluxo e priorização de demandas conforme grau de importância e urgência			4		4
14	14 - EMPREENDEDORISMO / INICIATIVA	Capacidade de identificar oportunidades que os colaboradores não enxergam e avaliar a viabilidade			3		3
15	15 - RESILIÊNCIA	Capacidade de se adaptar facilmente ou se adaptar a mudanças de realidade			4		4
16	16 - FLEXIBILIDADE / ADAPTAÇÃO A MUDANÇAS	Capacidade de aderir às mudanças comportamentais dentro do seu cargo			4		4
17	17 - PERFORMANCE / TÁCNICAS	Capacidade de compreender e usar instrumentos básicos de desempenho e produtividade			3		3
18	18 - ORGANIZAÇÃO	Capacidade de organizar, controlar e coordenar atividades fundamentais e cotidianas			3		3
19	19 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS E DE PLANEJAMENTO	Capacidade de planejar e executar projetos e ações de longo prazo participando e influenciando a atuação de outros			3		3
20	20 - TOMADA DE DECISÃO	Capacidade de agir e agir com base em decisões ágeis			4		4
21	21 - COMUNICAÇÃO	Capacidade de comunicar-se de forma clara e objetiva, tendo em vista o propósito por trás da mensagem	2				2
22	22 - EQUILIBRIO EMOCIONAL	Capacidade de demonstrar equilíbrio nas situações adversas ou de grandes desafios			4		4
23	23 - TRABALHO EM EQUIPE	Capacidade de saber trabalhar em equipe com a equipe			3		3

PLANO DE
SUCESSÃO PARA
HERDEIROS



PROGRAMA DE
INTEGRAÇÃO



PROGRAMA DE
BENEFÍCIOS

