

CHA, Resultado e  
Complexidade ... como  
está a entrega dos seus  
Colaboradores?



**Gestão por  
Competências**

## *ABRH-RJ*

### *Fórum RH Rio*

Efetividade do RH e as  
Ferramentas Estratégicas  
de Gestão de Pessoas -  
Foco nas Competências e  
nos Resultados

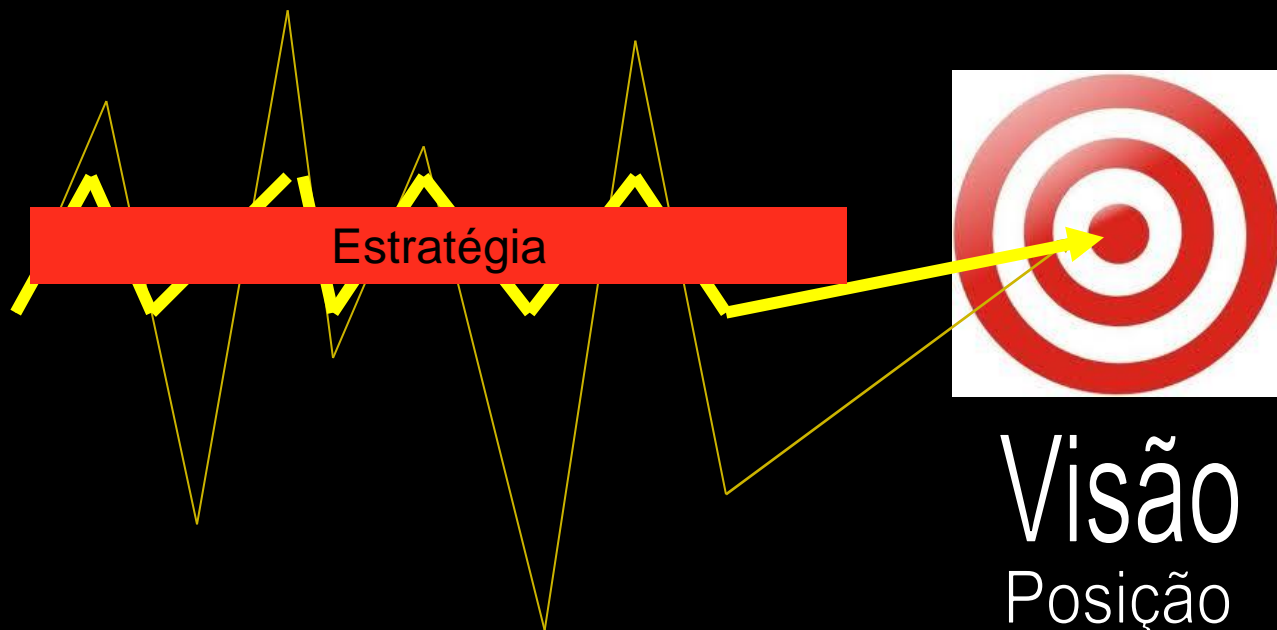
***A metodologia foi desenvolvida por Rogerio Leme e está registrada nos livros:***







**Hoje**  
Posição  
Atual



## **Gestão do Desempenho**

Conduzir as pessoas para que possam atingir  
a Visão da Empresa através de suas  
Competências.

Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%
Resultado	92,7%
Complexidade	80,0%

**CDC**  
Coeficiente de  
Desempenho do  
Colaborador

*Pode ser ampliado:*

- *Ambiental*
- *Responsabilidade Social*

*Entrega do Colaborador*

# Gestão por Competências

Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%

Resultado 92,7%

Complexidade 80,0%



**Necessidade de Treinamento**

**R&S**

**T&D**

# Gestão do Desempenho com Foco em Competências

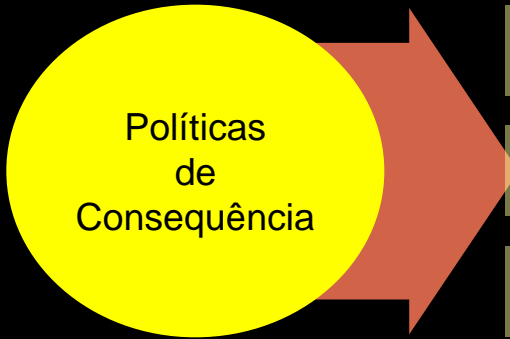
Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%
Resultados	92,7%
Complexidade	80,0%



**Necessidade de Treinamento**

**R&S**

**T&D**



**Remuneração**

**Carreira**

**Benefícios**



# Saneamento Básico



## Saneamento Básico

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Análise  
SWOT**

(pontos fortes,  
pontos fracos,  
ameaças,  
oportunidades)

**Objetivos  
Organizacionais**

**Planos,  
Ações e  
Projetos  
(metas)**



## Saneamento Básico

## Descrição de Função

TAREFAS		
Quem Solicita	Tarefas	Para quem faz

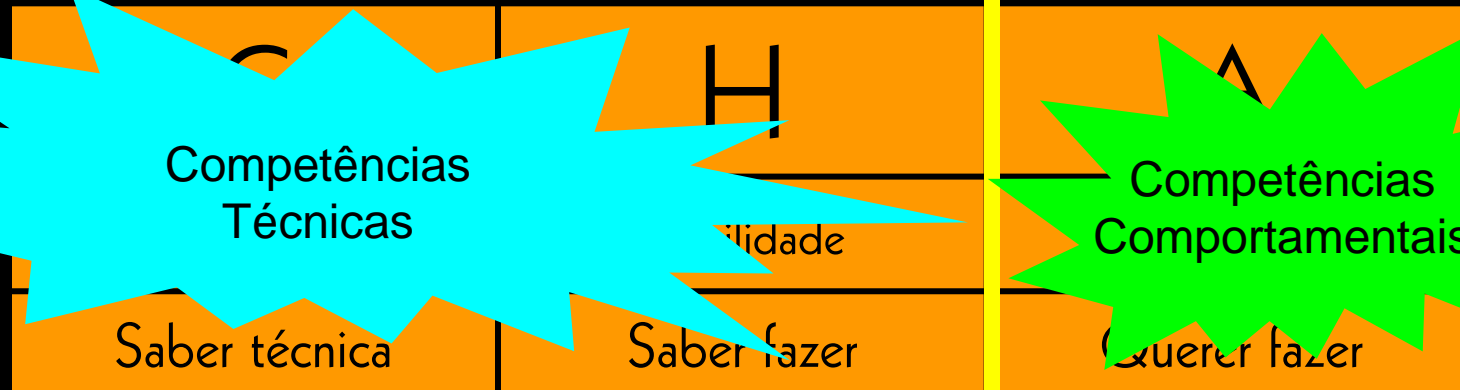
  

RESPONSABILIDADES		
Quem Solicita	Responsabilidades	Para quem faz

## Definição de Competências, por Scott B. Parry

C	H	A
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Saber técnica	Saber fazer	Querer fazer

- *Competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas*
- *que afeta parte considerável da atividade de alguém,*
- *que se relaciona com seu desempenho,*
- *que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos,*
- *e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.*



- *Idiomas*
- *Normas*
- *Técnicas*
- *Informática*
- *Ferramentas*

- *Criatividade*
- *Flexibilidade*
- *Comunicação*
- *Foco no Cliente*
  - *Foco em resultado*

Orange

ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO

# Perspectiva TÉCNICA

**1º Passo:** *Para cada tarefa e responsabilidade, identificar as competências técnicas*

**Tarefa:** Montar e soldar peças

Competências Técnicas:

Solda MIG

Solda TIG

Solda Eletrodo

Desenho Técnico

Ponte rolante

Símbolos de solda

## 2º Passo: Superior classifica o Nível Necessário

Competências Técnicas Identificadas	Nível Necessário para a Função	Nível Mínimo para Contratação
Solda MIG	4	2
Solda TIG	4	2
Solda Eletrodo	3	1
Desenho Técnico	2	1
Ponte rolante	3	1
Símbolos de solda	4	2

- 0 - Não tem Conhecimento
- 1 - Tem Conhecimento
- 2 - Tem Conhecimento e Prática Básico
- 3 - Tem Conhecimento e Prática Intermediário
- 4 - Tem Conhecimento e Prática Avançado
- 5 - É multiplicador

**Avaliado: José Ribeiro**

**Função: Soldador de Produção**

**Avaliador: Carlos Nunes**

Para cada item em destaque, classifique o nível de conhecimento e prática do avaliado:

Competências Técnicas Identificadas	Não tem Conhecimento	Tem Conhecimento	Tem Conhecimento e Prática Básico	Tem Conhecimento e Prática Intermediário	Tem Conhecimento e Prática Avançado	É multiplicador
Solda MIG						x
Solda TIG				x		
Solda Eletrodo			x			
Desenho Técnico			x			
Ponte rolante		x				
Símbolos de solda			x			

0 - Não tem Conhecimento

1 - Tem Conhecimento

2 - Tem Conhecimento e Prática Básico

3 - Tem Conhecimento e Prática Intermediário

4 - Tem Conhecimento e Prática Avançado

5 - É multiplicador

## Qual a Necessidade de Treinamento?

Competências Técnicas Identificadas	NCF	NCC	
Solda MIG	4	5	↑
Solda TIG	4	3	↓
Solda Eletrodo	3	2	↓
Desenho Técnico	2	2	—
Ponte rolante	3	1	↓
Símbolos de solda	4	2	↓

Escala:

0 - Não tem Conhecimento

1 - Tem Conhecimento

2 - Tem Conhecimento e Prática Básico

3 - Tem Conhecimento e Prática Intermediário

4 - Tem Conhecimento e Prática Avançado

5 - É multiplicador

## Cálculo do Coeficiente de Desempenho na Perspectiva Técnica

Competências Técnicas Identificadas	NCF	NCC	Desempenho (%)
Solda MIG	4	5	125,0%
Solda TIG	4	3	75,0%
Solda Eletrodo	3	2	66,7%
Desenho Técnico	2	2	100,0%
Ponte rolante	3	1	33,3%
Símbolos de solda	4	2	50,0%
Soma dos Desempenhos			450,0%
Número de Competências			6
<b>Coeficiente de Desempenho na Perspectiva</b>			<b>75,0%</b>

$$\text{Desempenho} = \frac{\text{NCC}}{\text{NCF}} \times 100$$

$$\text{Coeficiente de Desempenho} = \frac{\text{Soma dos Desempenhos}}{\text{Número de Competências}}$$

## Cálculo do Coeficiente de Desempenho na Perspectiva Técnica

Competências Técnicas Identificadas	NCF	NCC	Desempenho (%)
Solda MIG	4	5	100,0%
Solda TIG	4		75,0%
Solda Eletrodo	3		66,7%
Desenho	2	2	100,0%
Pontagem		1	33,3%
Símbolos	4	2	50,0%
Soma dos Desempenhos			425,0%
Número de Competências			6
<b>Coeficiente de Desempenho na Perspectiva</b>			<b>70,8%</b>

**Limitação do Desempenho na Perspectiva Técnica**

$$\text{Desempenho} = \frac{\text{NCC}}{\text{NCF}} \times 100$$

$$\text{Coeficiente de Desempenho} = \frac{\text{Soma dos Desempenhos}}{\text{Número de Competências}}$$

Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%

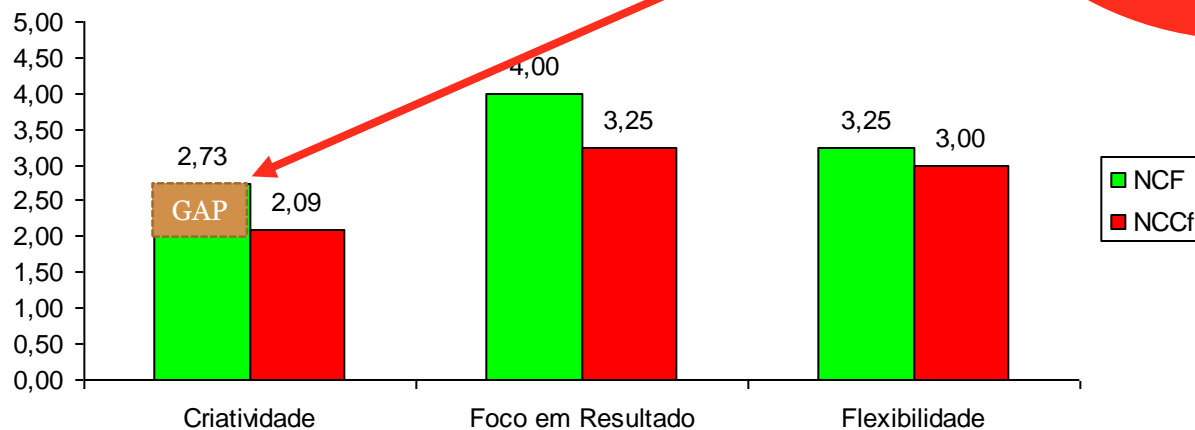
**Orange**

ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO

# Perspectiva COMPORTAMENTAL



### GAP do Colaborador



**Aquilo que se vê ...  
... daquilo que se é!**

***“Criatividade, num sentido restrito, diz respeito às habilidades, que são características dos indivíduos criadores, como fluência, flexibilidade, originalidade e pensamento divergente, relacionando o processo aos fatores e variáveis isoladas e avaliadas”.***

***Guilford***

***“Emergência de um produto relacional novo, resultante, por um lado, da unicidade do indivíduo e, por outro, dos materiais dos eventos de outros indivíduos e das circunstâncias da sua vida”.***

***Carl Rogers***

***“A criatividade é a habilidade de ver relações onde nenhuma existe”.***

***Thomas Dish***

***“É o processo de produção pelo qual uma pessoa produz um maior número de idéias, pontos de vista, hipóteses, soluções, opiniões originais e eficazes do que as demais pessoas, num espaço mais curto de tempo”.***

***Osborn***

*O conjunto das reações que se podem observar num indivíduo, estando este em seu ambiente, e em dadas circunstâncias.*



**Viés de  
Subjetividade**

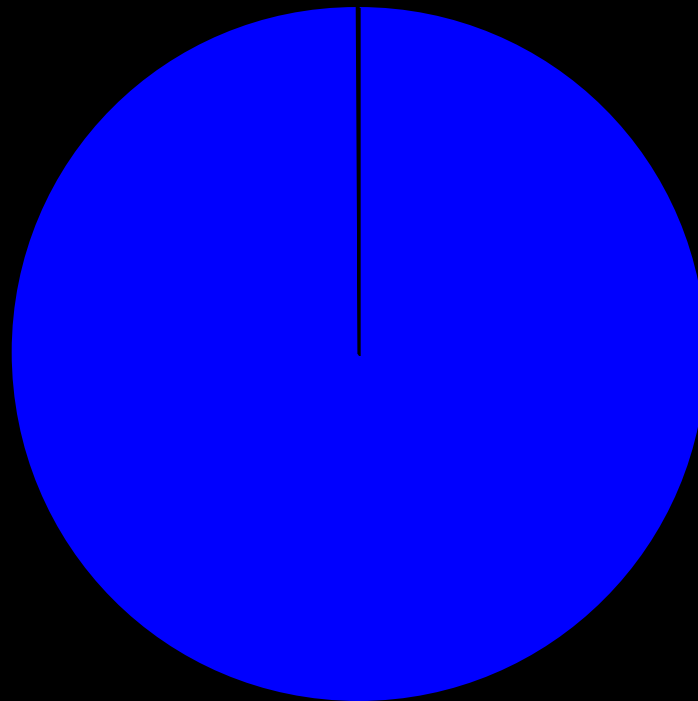
*Comportamento é  
aquilo que os outros  
observam daquilo que  
eu faço!  
E não o que eu faço!*

## Definição de Competências, por Scott B. Parry

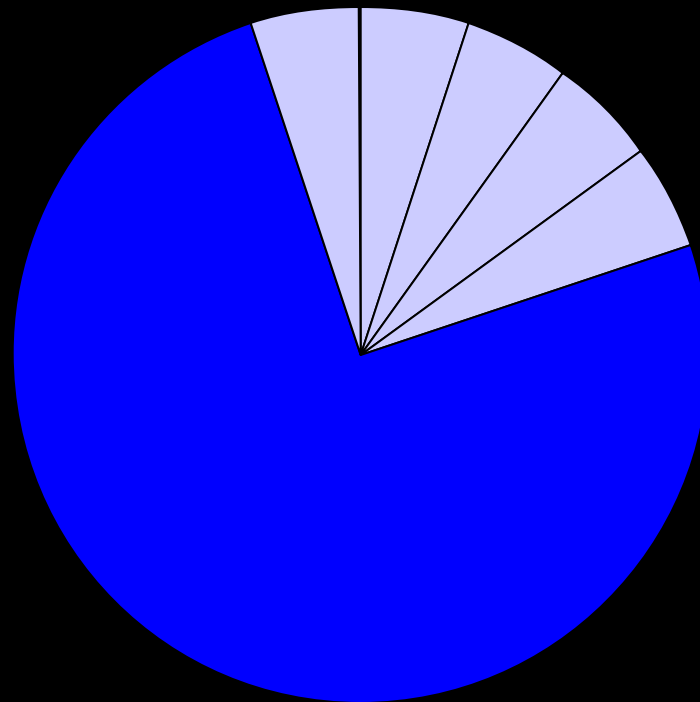
C	H	A
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Saber técnica	Saber fazer	Querer fazer

- *Competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas*
- *que afeta parte considerável da atividade de alguém,*
- *que se relaciona com seu desempenho,*
- *que **pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos,***
- *e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.*

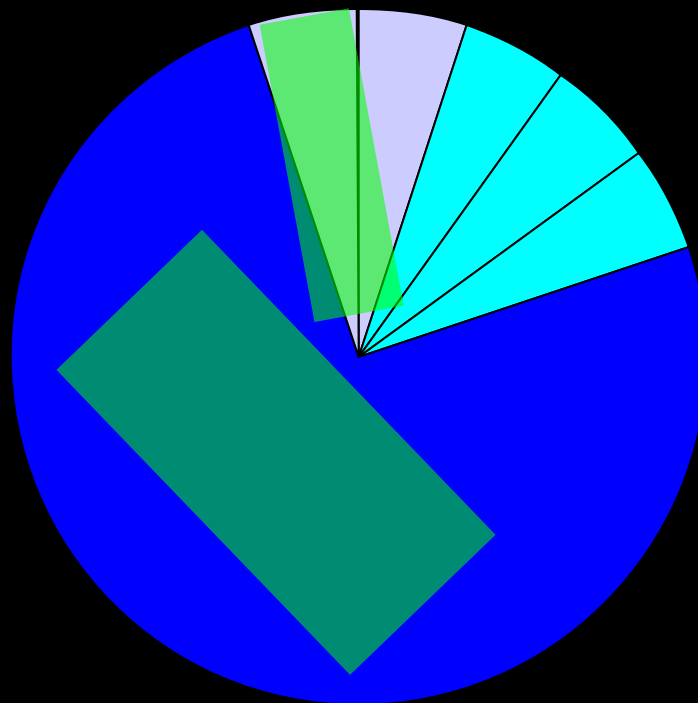
# O Comportamento é o Indicador de Competência Comportamental



# O Comportamento é o Indicador de Competência Comportamental



# O Comportamento é o Indicador de Competência Comportamental



**Inventário Comportamental  
para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências  
Organizacionais

Coleta de Indicadores



Gosto	Não Gosto	Ideal Seria

A red arrow points from the bottom-right cell of the table towards the "Visão" circle.

**Inventário Comportamental**  
**para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências  
Organizacionais

Coleta de Indicadores



Gosto	Não Gosto	Ideal Seria
Xxx	Xx	Xxxxx
Xxxxx	Xxxxxxx	Xxx
Xxxxx	Xxxxx	Xxxxx
	Xxxxx	Xxxxxxx

**Inventário Comportamental  
para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências  
Organizacionais

**Coleta de Indicadores**

Gosto	Não Gosto	Ideal Seria
Soluciona de forma rápida os problemas dos Clientes. Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.	Não é cortês com os colegas de trabalho. Não sabe ouvir os feedbacks.	Fosse objetivo ao expor suas idéias. Confraternizasse os resultados obtidos.

**Inventário Comportamental**  
**para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências  
Organizacionais

**Consolidação dos Indicadores**

<b>GOSTO</b>	<b>Solucionar</b> de forma rápida os problemas do cliente. <b>Trazer</b> soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.
<b>NÃO GOSTO</b>	<b>Ser</b> cortês com os colegas de trabalho. <b>Saber</b> ouvir os feedbacks.
<b>IDEAL SERIA</b>	<b>Ser</b> objetivo ao expor suas idéias. <b>Confraternizar</b> os resultados obtidos.

**Inventário Comportamental  
para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências  
Organizacionais

Associação das competências aos indicadores

- Foco em Resultado
- Foco no Cliente
- Comunicação
- Criatividade
- Cultura da Qualidade
- Flexibilidade
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Planejamento
- Relacionamento Interpessoal
- Tomada de Decisão
- Visão Sistêmica
- Trabalho em Equipe
- Comportamento Ético

**Inventário Comportamental  
para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências  
Organizacionais

**Associação das competências aos indicadores**

Solucionar de forma rápida os problemas do cliente.	Foco no Cliente
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.	Criatividade
Ser cortês com os colegas de trabalho.	Relacionamento interpessoal
Saber ouvir os feedbacks.	Relacionamento interpessoal
Ser objetivo ao expor suas idéias.	Comunicação
Confraternizar os resultados obtidos.	Liderança

**Inventário Comportamental**  
**para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências  
Organizacionais

Associação das competências aos indicadores

RESULTADO:

Uma lista de Indicadores de Competências associados às competências.

Foco no Cliente.....:	10
Criatividade .....	8
Flexibilidade.....:	9
Comunicação.....:	5
Foco em Resultados.:	5
Organização.....:	7
Tomada de Decisão..:	6
Visão Sistêmica.....:	5
Relac. Interpessoal...:	6

Essas são as  
**Competências**  
**Organizacionais**  
visualizadas naturalmente (não  
determinadas) e com foco na  
necessidade da Organização.

## Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências

Identificar as Competências de  
cada Função

M E N U			
<b>Saladas</b>		<b>Massas</b>	
Alface	0,50	Lasanha	5,00
Tomate	1,00	Talharim	5,00
Pepino	2,00	Espaguete	5,00
Rúcula	0,50	Nhoque	5,00
<b>Carnes</b>		<b>Sobremesas</b>	
Picanha	2,00	Pudim	4,00
Lingüiça	3,00	Frutas	1,00
Filé	1,00	Sorvete	4,00
Frango	0,50	Picolé	3,00

## Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências

Identificar as Competências de  
cada Função

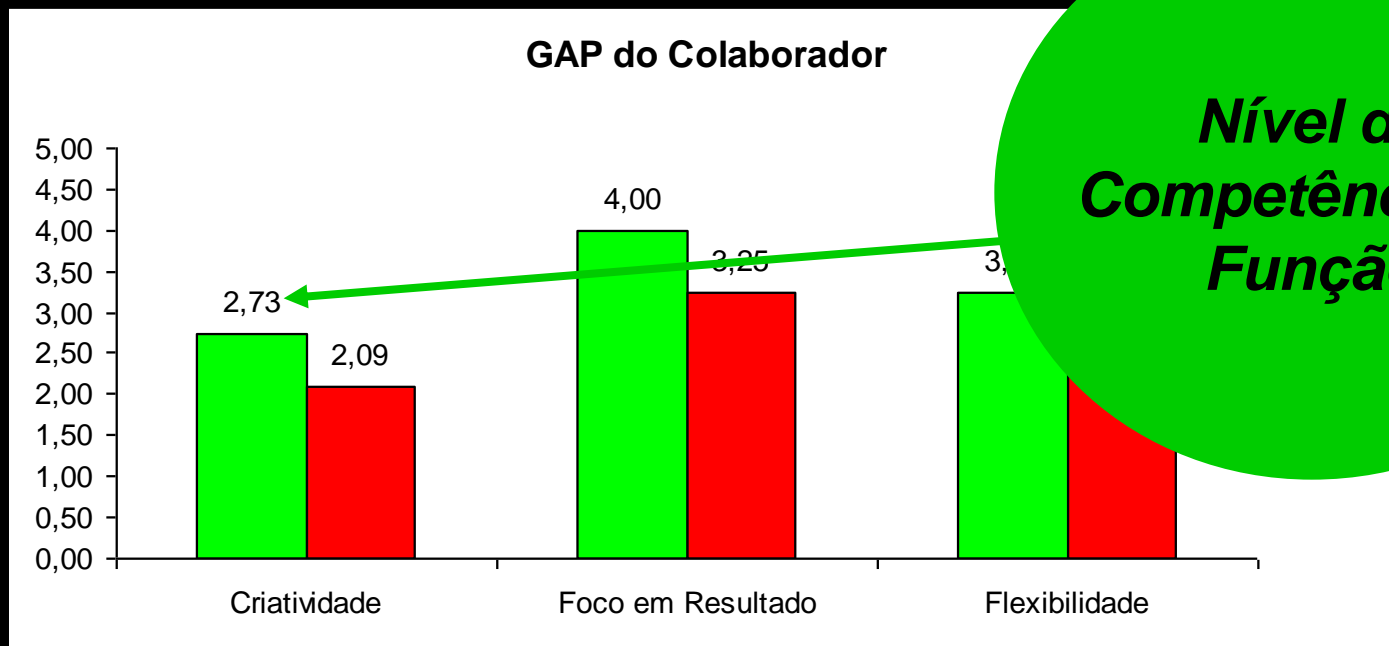
***“Superior da  
Função” recebe  
uma lista de todos  
os indicadores  
apurados.***

	Muito Forte	Forte	Pouco Necessário	Não se aplica
Criar Estratégias que conquistem o cliente	X			
Trazer idéias para desenvolver os produtos já existentes				X
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver		X		
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários			X	
Buscar alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto	X			
Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto			X	
Apresentar constantemente sugestões para melhorar os processos				X
Ter sempre uma alternativa para os problemas ou sugestões		X		

**Inventário Comportamental  
para Mapeamento de Competências**

Identificar as Competências de  
cada Função

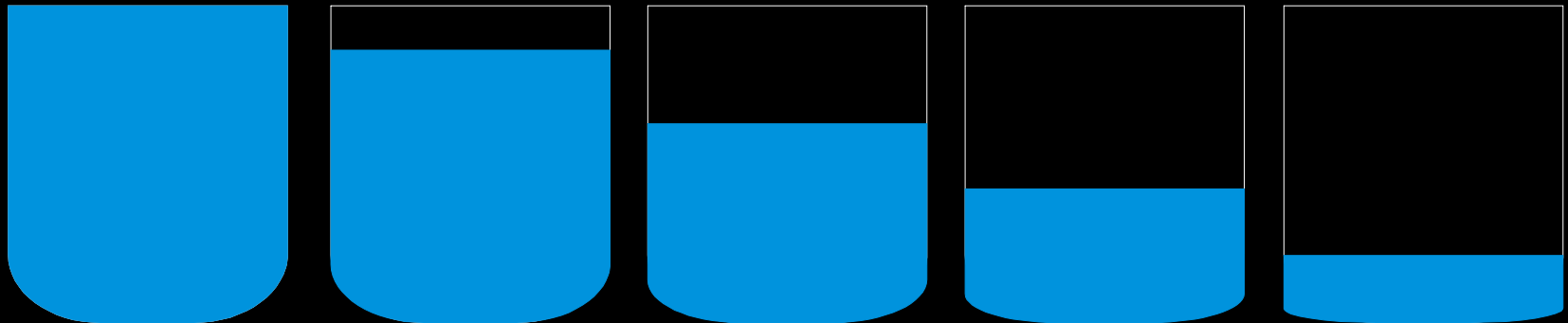
**Exemplo dos Indicadores de uma Competência: CRIATIVIDADE**



**Nível de  
Competência da  
Função**

## Avaliação Competências Comportamentais

Identificar as Competências de  
cada Colaborador



Identificar as Competências de  
cada Colaborador

**Basta transformar o indicador em uma pergunta!!!**

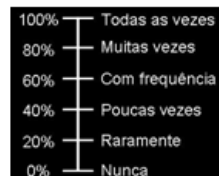
1. **Cria** Estratégias que conquistem o cliente?
2. **Traz** idéias para desenvolver os produtos já existentes?
3. **Traz** soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver?
4. **Apresenta** alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários?
5. **Busca** alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto?
6. **Traz** soluções quando faltam recursos para um projeto?
7. **Tem** sempre uma alternativa para os problemas ou sugestões?

Identificar as Competências de cada Colaborador

## Avaliação Comportamental

Avaliado: **Ana Carolina Land**

Avaliador: Felipe Tórres

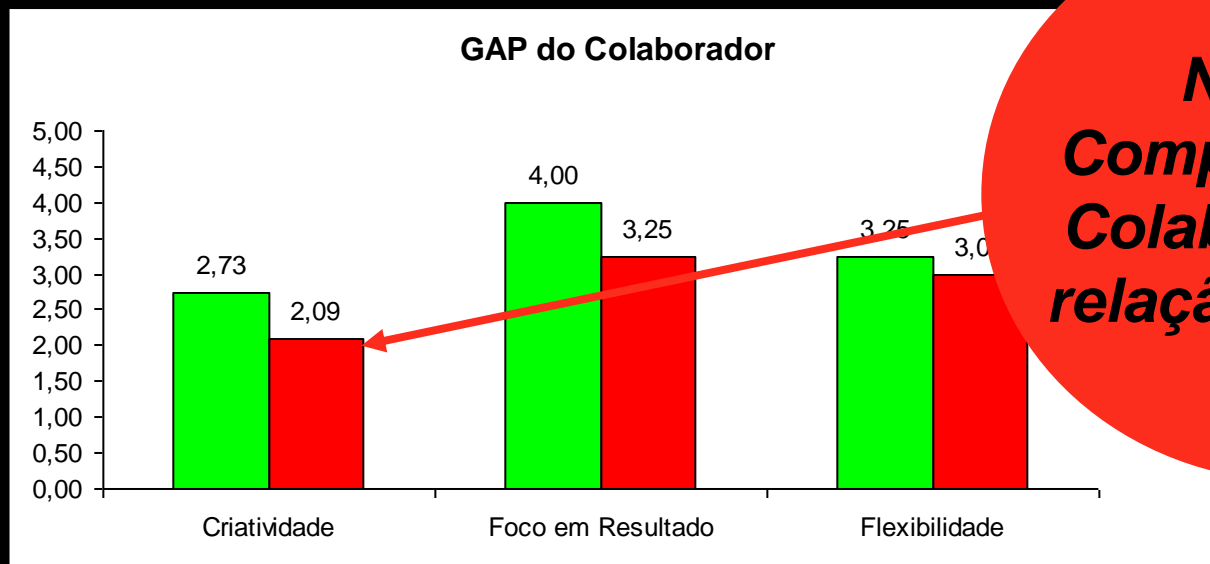


Instruções: Analise cada situação apresentada abaixo e marque com um X a coluna que melhor identifica a frequência com que o Avaliado apresenta seus Comportamentos.

Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Criar Estratégias que conquistem o cliente			X			
Trazer idéias para desenvolver os produtos já existentes		X				
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver		X				
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários	X					
Buscar alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto	X					
Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto	X					
Apresentar constantemente sugestões para melhorar os processos	X					
Ter sempre uma alternativa para os problemas ou sugestões	X					



Identificar as Competências de  
cada Colaborador



**Nível de  
Competência do  
Colaborador em  
relação à Função**



*Tipos de NCC*

***NCCo***

Nível de Competência do Colaborador em relação à ***organização***.

***NCCf***

Nível de Competência do Colaborador em relação à ***função***.

## Avaliação Competências Comportamentais

Identificar as Competências de cada Colaborador

## Análise do GAP

$$\text{NCF} = 2,73$$

$$\text{NCCo} = 4,18$$

$$\text{NCCf} = 2,09$$

$$\text{GAP} = \text{NCF} - \text{NCCf} = 0,64$$

Funções Estratégicas

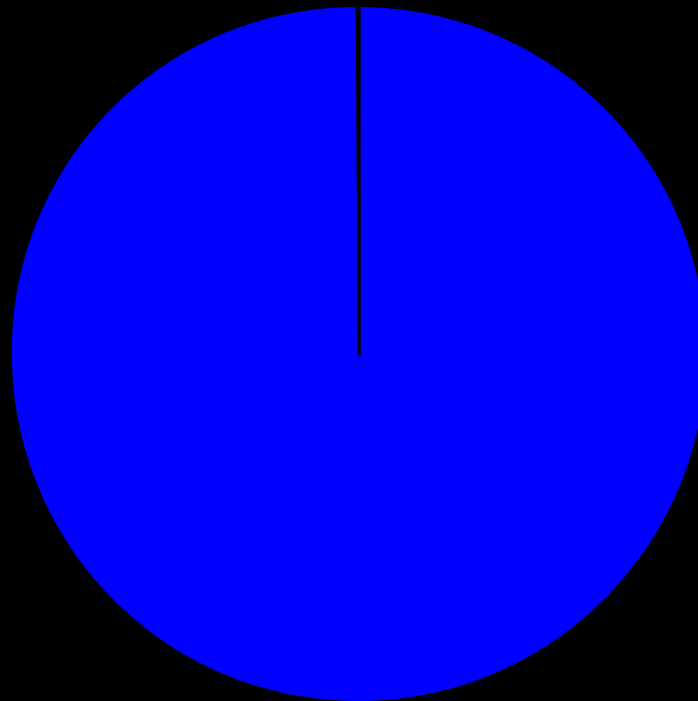
Funções Médias  
(Tático)

Funções Operacionais

NCCo com NCCf

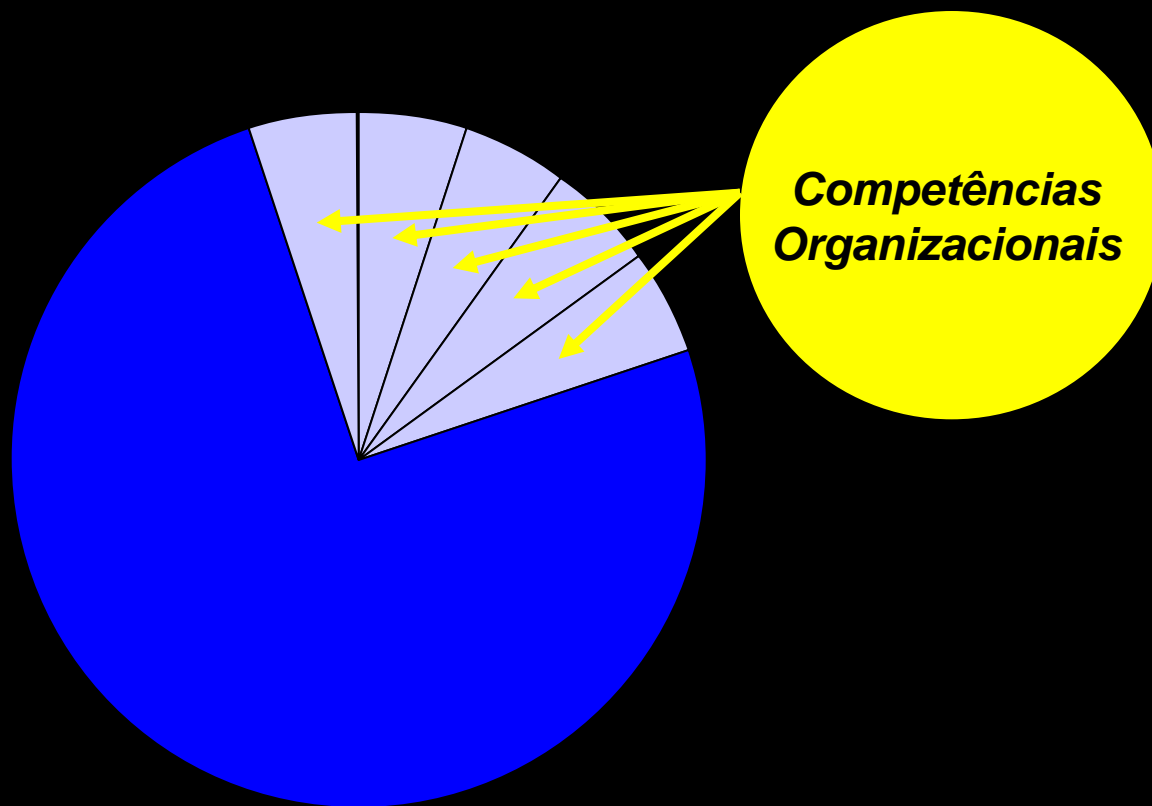
NCCf

# Necessidades Treinamento Competências Comportamentais

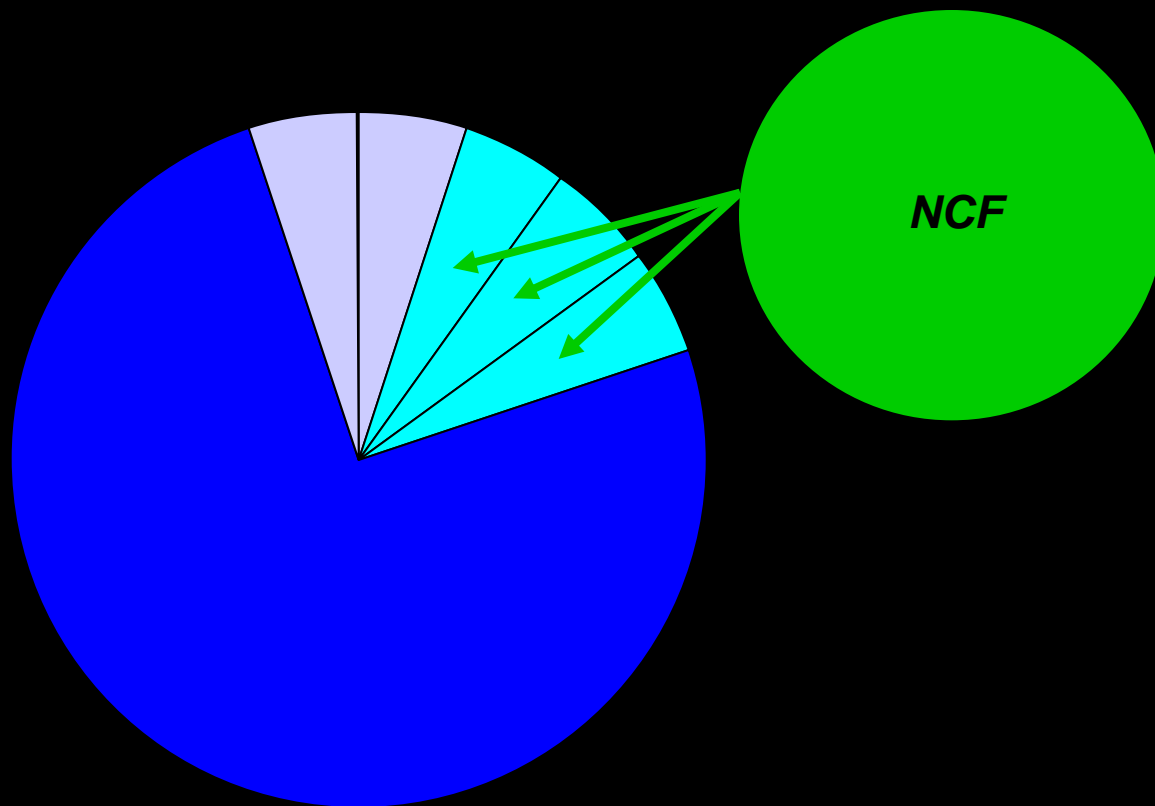


# Necessidades Treinamento

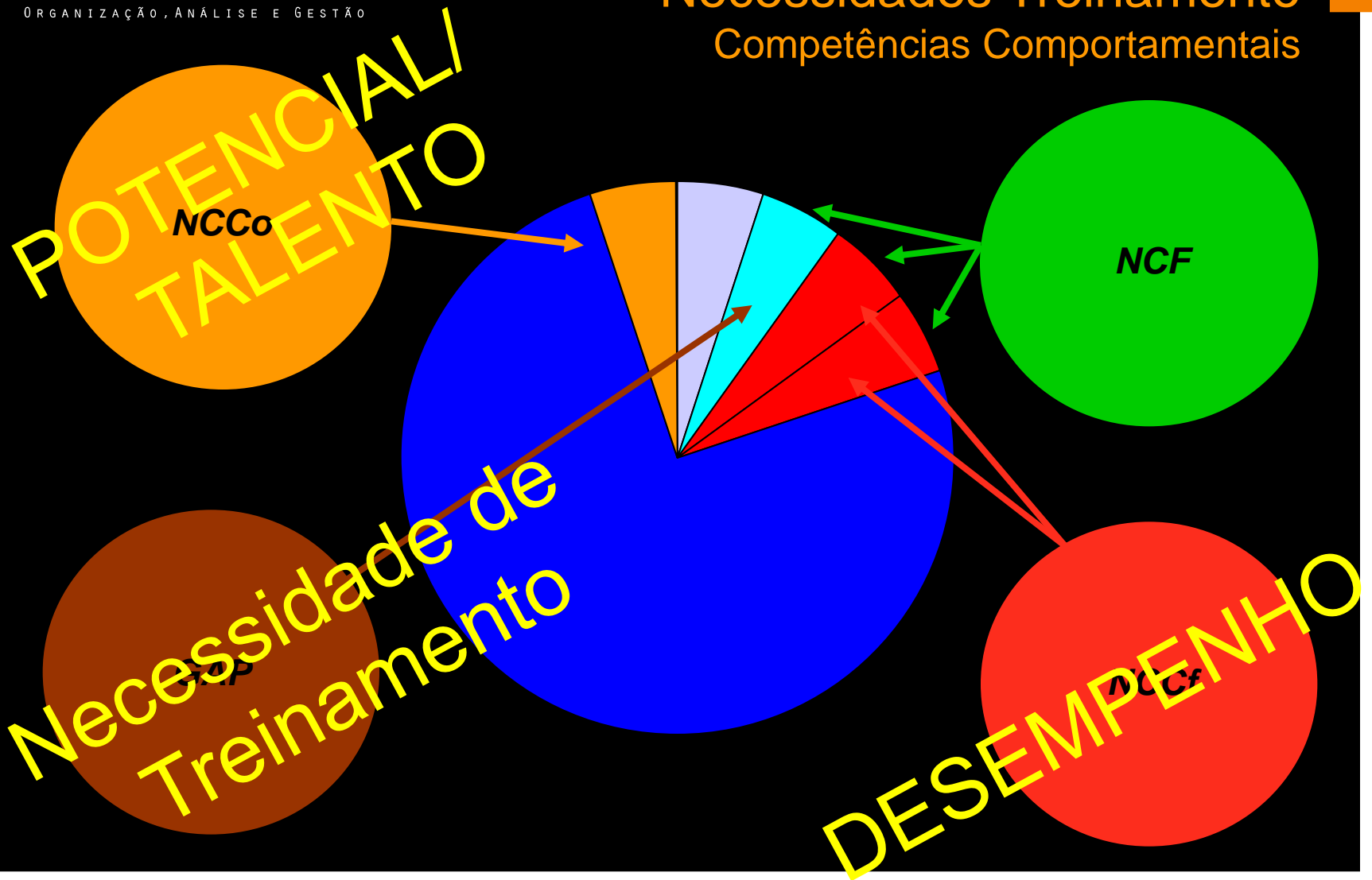
## Competências Comportamentais



# Necessidades Treinamento Competências Comportamentais



# Necessidades Treinamento Competências Comportamentais



## Necessidades Treinamento Competências Comportamentais

*Qual a Necessidade de Treinamento?*

Competência	NCF	NCCf	GAP
Criatividade	2,73	2,09	0,64
Foco em Resultado	4,00	3,25	0,75
Flexibilidade	3,25	3,00	0,25
Foco no Cliente	4,25	4,25	0,00
Comunicação	3,00	2,75	0,25
Liderança	4,00	4,00	0,00

## Qual a Necessidade de Treinamento?

Situação	Importância	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
		5	4	3	2	1	0
Criar Estratégias que conquistem o cliente	3			X			
Trazer idéias para desenvolver os produtos já existentes	2		X				
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	1		X				
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários	1	X					
Buscar alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto	1	X					
Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto	1	X					
Apresentar constantemente sugestões para melhorar os processos	1	X					
Ter sempre uma alternativa para os problemas ou sugestões	1	X					

## Cálculo do Coeficiente de Desempenho na Perspectiva Comportamental

Competências Técnicas Identificadas	NCF	NCC	Desempenho (%)
Criatividade	2,73	2,09	76,7%
Foco em Resultado	4,00	3,25	81,3%
Flexibilidade	3,25	3,00	92,3%
Foco no Cliente	4,25	4,25	100,0%
Comunicação	3,00	2,75	91,7%
Liderança	4,00	4,00	100,0%
Soma dos Desempenhos			541,9%
Número de Competências			6
<b>Coeficiente de Desempenho na Perspectiva</b>			<b>90,3%</b>

$$\text{Desempenho} = \frac{\text{NCCf}}{\text{NCF}} \times 100$$

$$\text{Coeficiente de Desempenho} = \frac{\text{Soma dos Desempenhos}}{\text{Número de Competências}}$$

Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%

*Até agora bonito, mas essa é uma visão humanista,  
afinal...*

*“O fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos,  
habilidades e atitudes, não é a garantia de que elas irão agregar valor à  
organização.”*

*Isso é previsto na definição de Scott B. Parry...*

*"Competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e  
atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de  
alguém, **que se relaciona com seu desempenho**, que pode ser medido  
segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio  
de treinamento e desenvolvimento".*

## Conceito de ENTREGA ...

Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%
Resultado	92,7%
Complexidade	80,0%

**CDC**  
Coeficiente de  
Desempenho do  
Colaborador

*Pode ser ampliado:*

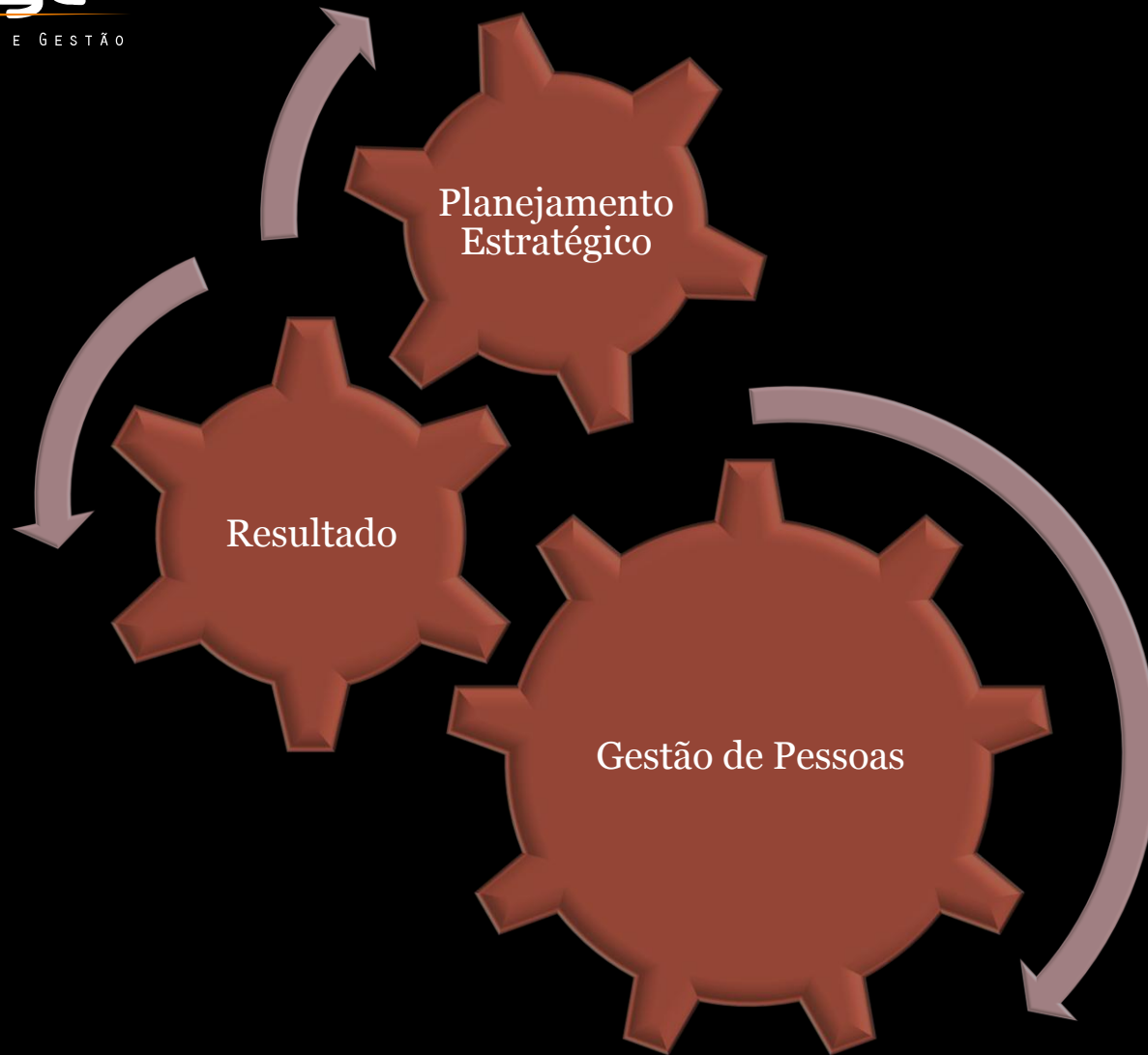
- *Ambiental*
- *Responsabilidade Social*

*Entrega do  
Colaborador*

**Orange**

ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO

# Perspectiva RESULTADO



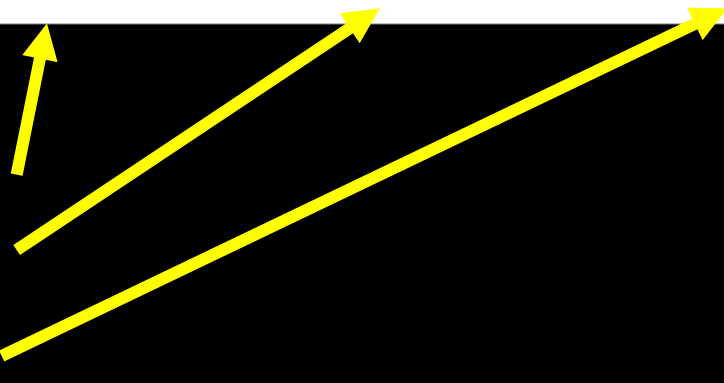
## Cálculo do Coeficiente de Desempenho na Perspectiva Resultados

Descrição da Meta	Tipo	Meta	Valor Atingido	Resultado Meta	Limitada?	Desempenho Meta	Peso	Pontos Desempenho
A	+	300.000,00	270.000,00	<b>90,0%</b>	N	<b>90,0%</b>	2	<b>180,0%</b>
B	-	2%	1%	<b>200,0%</b>	100%	<b>100,0%</b>	1	<b>100,0%</b>
C	+	80%	95%	<b>118,8%</b>	N	<b>118,8%</b>	1	<b>118,8%</b>
D	-	10%	12%	<b>83,3%</b>	N	<b>83,3%</b>	3	<b>250,0%</b>

**Calcular resultado**

**Aplicar filtro do limite**

**Calcular pontos do desempenho**




## Cálculo do Coeficiente de Desempenho na Perspectiva Resultados

Descrição da Meta	Tipo	Meta	Valor Atingido	Resultado Meta	Limitada?	Desempenho Meta	Peso	Pontos Desempenho
A	+	300.000,00	270.000,00	90,0%	N	90,0%	2	180,0%
B	-	2%	1%	200,0%	100%	100,0%	1	100,0%
C	+	80%	95%	118,8%	N	118,8%	1	118,8%
D	-	10%	12%	83,3%	N	83,3%	3	250,0%

Soma dos Pontos de Desempenho	<b>648,8%</b>
Soma dos Pesos das Metas	<b>7</b>
Coeficiente de Desempenho na Perspectiva	<b>92,7%</b>

$$\text{Coeficiente de Desempenho} = \frac{\text{Soma dos Pontos de Desempenho}}{\text{Soma dos Pesos das Metas}}$$



Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%
Resultado	92,7%
Complexidade	80,0%

**CDC**  
Coeficiente de  
Desempenho do  
Colaborador

*Pode ser ampliado:*

- *Ambiental*
- *Responsabilidade Social*



*Entrega do Colaborador*

**Orange**

ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO

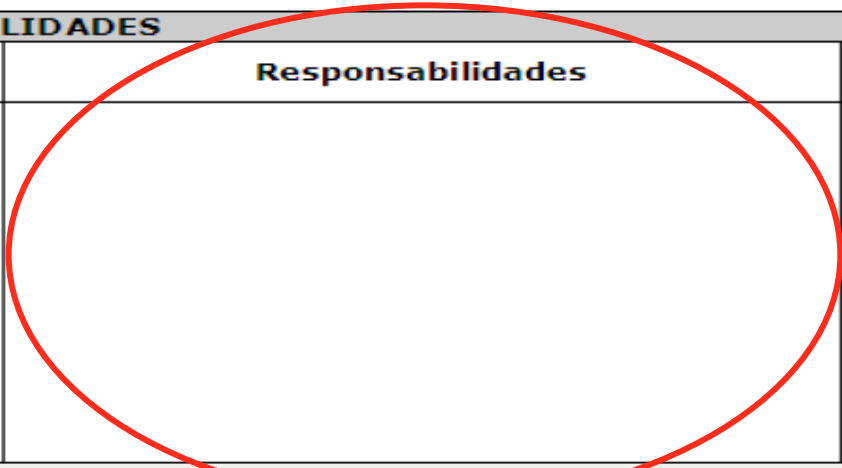
# Perspectiva COMPLEXIDADE

***São as Responsabilidades.  
São Tarefas, porém,  
são estratégicas  
para a organização.***

TAREFAS		
Quem Solicita	Tarefas	Para quem faz

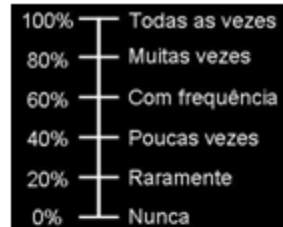
RESPONSABILIDADES		
Quem Solicita	Responsabilidades	Para quem faz



## Avaliação Complexidade

Avaliado: **Ana Carolina Land**

Avaliador: Felipe Tôrres



Analisando o Avaliado, indique a freqüência com a qual ele cumpre com a sua responsabilidade quando surge cada necessidade relacionada abaixo:

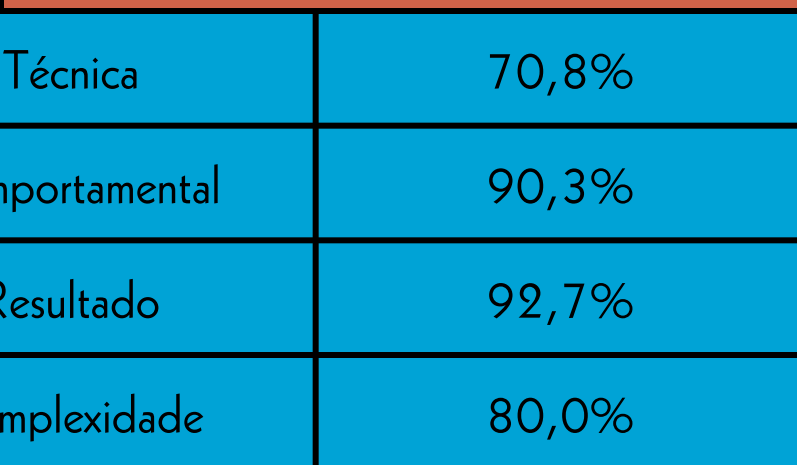
Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Responsabilidade A	X					
Responsabilidade B			X			
Responsabilidade C		X				
Responsabilidade D		X				

# Cálculo do Coeficiente de Desempenho na Perspectiva Complexidade

Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Responsabilidade A	X <b>100</b>					
Responsabilidade B			X <b>60</b>			
Responsabilidade C		X <b>80</b>				
Responsabilidade D		X <b>80</b>				

Soma dos Percentuais	<b>320%</b>
Quantidade de Responsabilidades	<b>4</b>
Coeficiente de Desempenho na Perspectiva	<b>80%</b>

$$\text{Coeficiente de Desempenho} = \frac{\text{Soma dos Percentuais}}{\text{Quantidade de Responsabilidades}}$$



Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%
Resultado	92,7%
Complexidade	80,0%

**CDC**  
Coeficiente de  
Desempenho do  
Colaborador

*Pode ser ampliado:*

- *Ambiental*
- *Responsabilidade Social*



*Entrega do Colaborador*

***E finalmente ...***

- Técnica
- Comportamento
- Resultado
- Complexidade



*Pode ser ampliado*

- Ambiental
- Responsabilidade Social

*Carregamento da Carga do Colaborador*

# Gestão do Desempenho com Foco em Competências

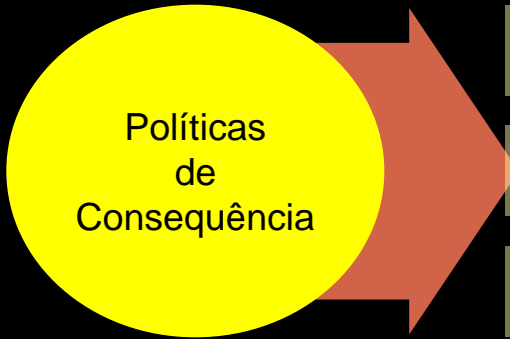
Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%
Resultados	92,7%
Complexidade	80,0%



**Necessidade de Treinamento**

**R&S**

**T&D**



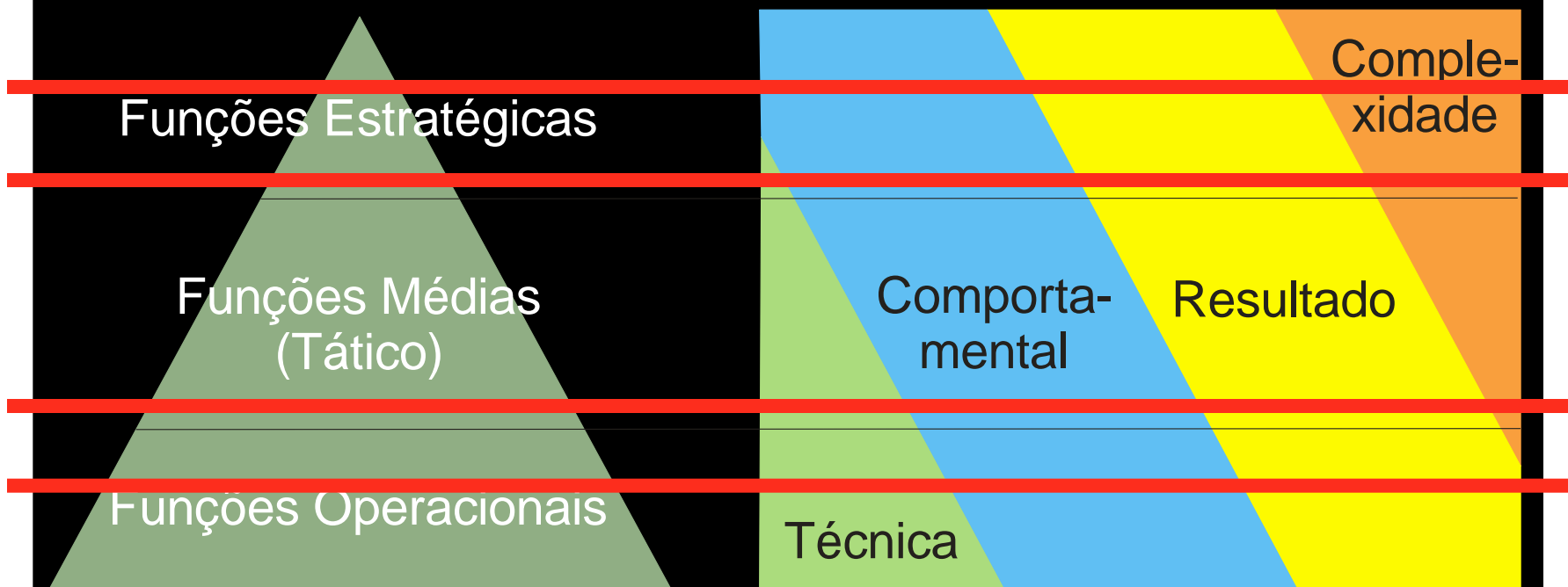
**Remuneração**

**Carreira**

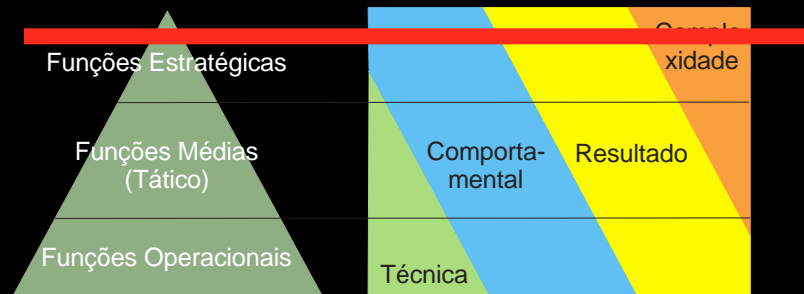
**Benefícios**

Perspectiva	Percentual de Desempenho na Perspectiva
Técnica	70,8%
Comportamental	90,3%
Resultados	92,7%
Complexidade	80,0%
<b>CDC</b>	<b>83,5%</b>

### Técnica da Importância

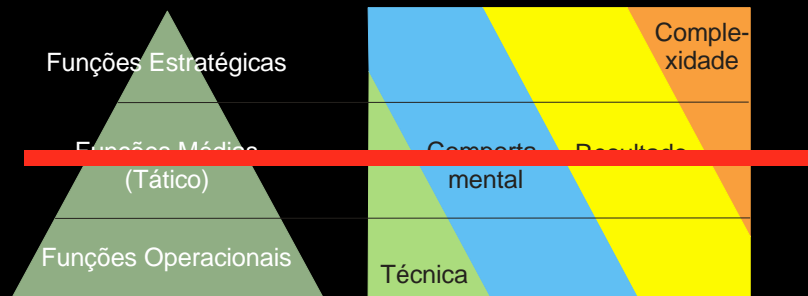


#### Técnica da Importância



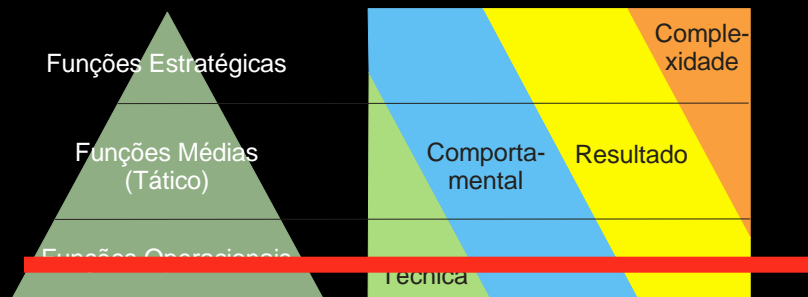
Perspectiva	Percentual de Desempenho na Perspectiva	Composição
Técnica	70,8%	0,0%
Comportamental	90,3%	20,0%
Resultados	92,7%	40,0%
Complexidade	80,0%	40,0%
<b>CDC</b>		<b>87,1%</b>

#### Técnica da Importância



Perspectiva	Percentual de Desempenho na Perspectiva	Composição
Técnica	70,8%	20,0%
Comportamental	90,3%	30,0%
Resultados	92,7%	30,0%
Complexidade	80,0%	20,0%
<b>CDC</b>		<b>85,1%</b>

#### Técnica da Importância



Perspectiva	Percentual de Desempenho na Perspectiva	Composição
Técnica	70,8%	30,0%
Comportamental	90,3%	40,0%
Resultados	92,7%	30,0%
Complexidade	80,0%	0,0%
<b>CDC</b>		<b>85,2%</b>

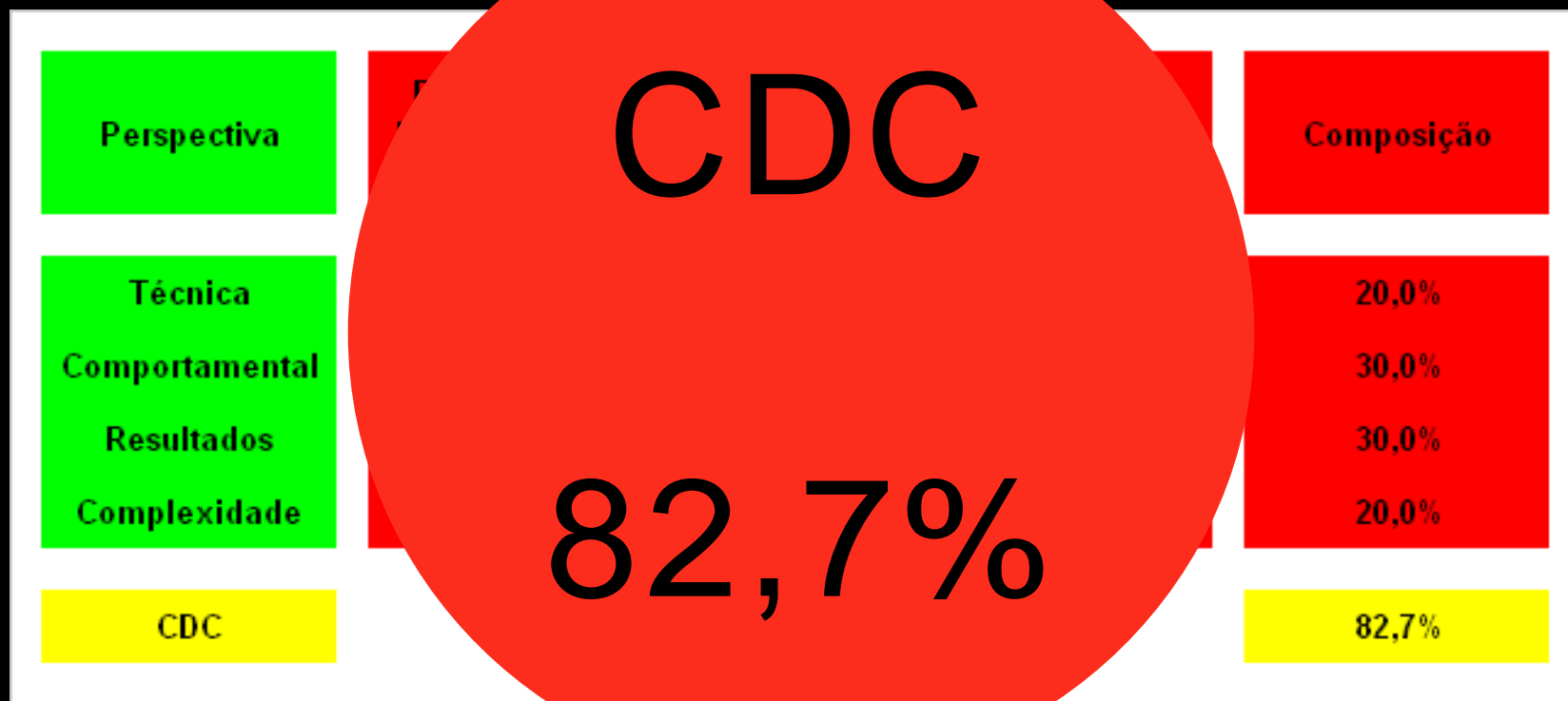
# *Convenção*

Relacionar as Normas e separá-las por Perspectiva e Determinar o percentual de impacto

Perspectiva COMPORTAMENTAL	Fator de Redução
Norma A	4%
Norma B	2%
Norma C	4%

Perspectiva	Percentual de Desempenho na Perspectiva	Composição
Técnica	70,8%	20,0%
Comportamental	90,3%	30,0%
Resultados	92,7%	30,0%
Complexidade	80,0%	20,0%
<b>CDC</b>		<b>85,1%</b>

Perspectiva COMPORTAMENTAL	Fator de Redução
Norma A	4%
Norma B	2%
Norma C	4%



**Orange**

ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO

# *Remuneração com Foco em Competências*

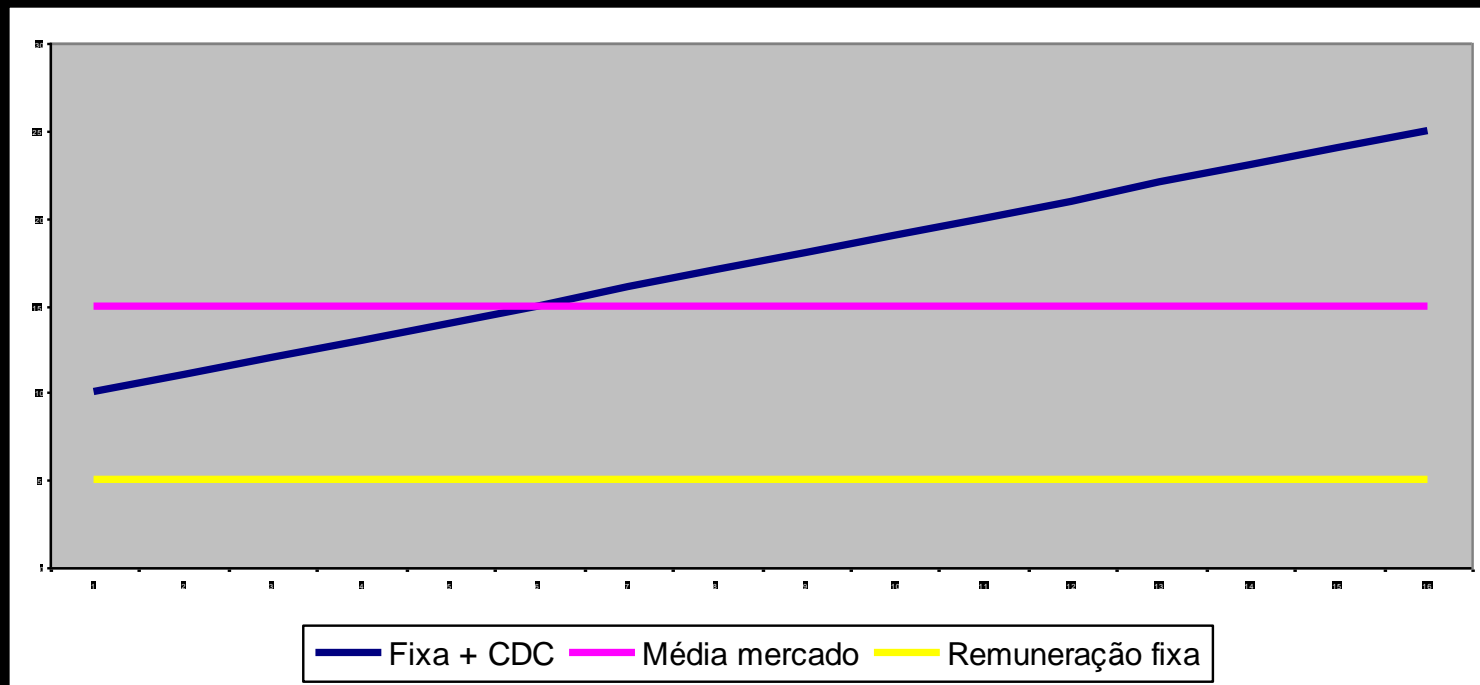
O avanço na faixa salarial ocorre de acordo com a entrega do colaborador para o organização.

Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4	Faixa 5
900	950	1000	1050	1100



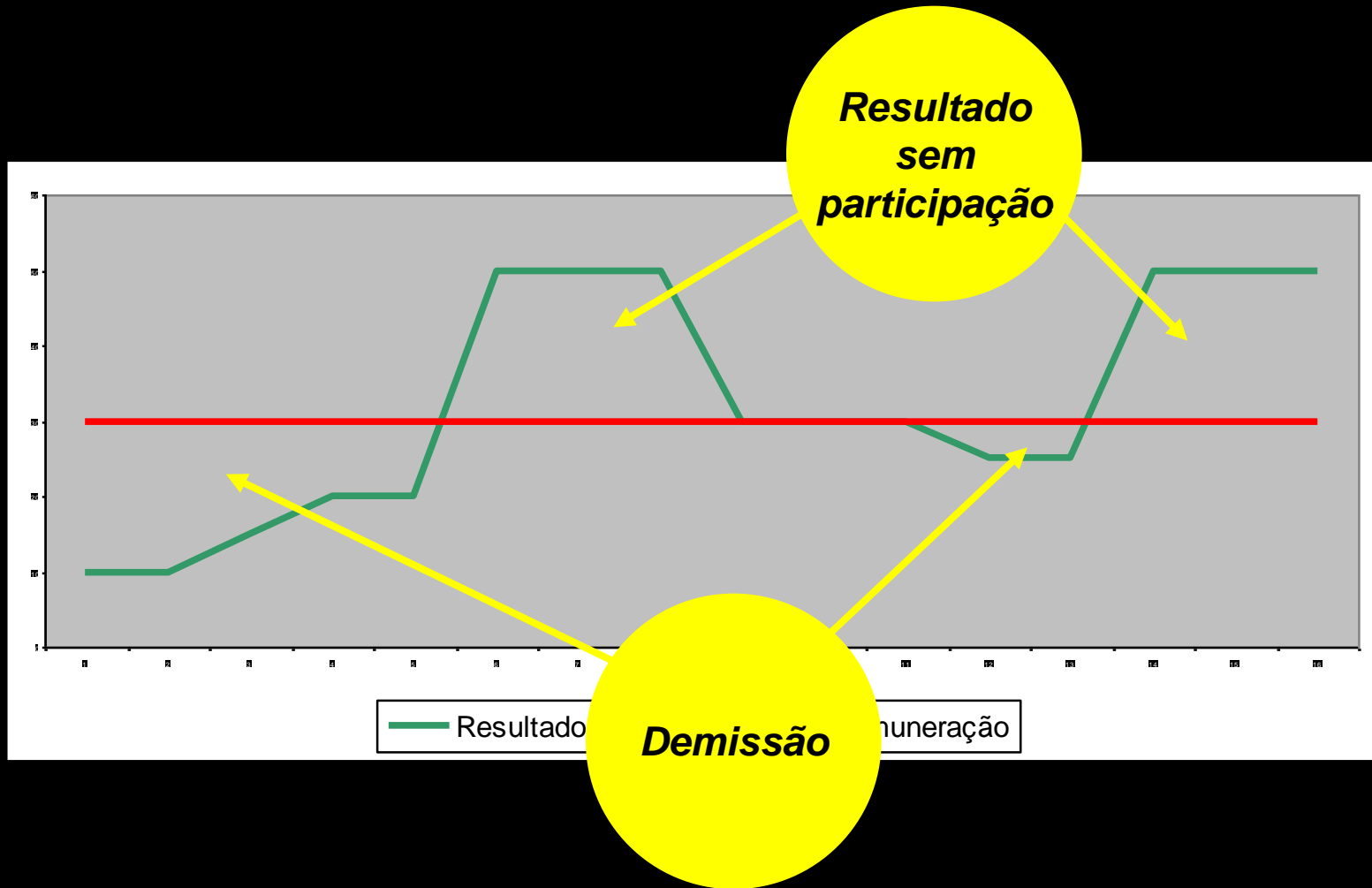
**CDC**  
**> 95%**

Perspectiva	Parâmetros	Comportamento
Técnica		20,0%
Comportamental		30,0%
Resultados		30,0%
Completilidade		20,0%
<b>CDC</b>		<b>82,7%</b>



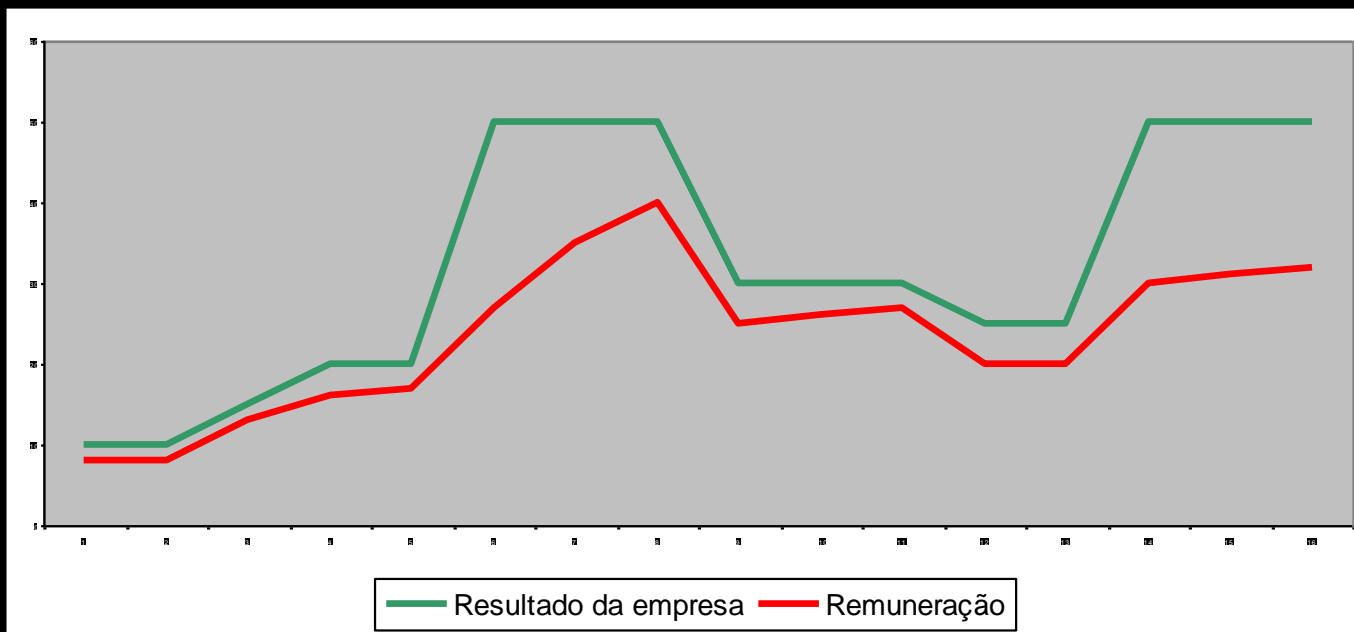
A proposta da Remuneração por Competências é estar estrategicamente atrelada aos resultados da Empresa, para que, em época de colher frutos, todos ganhem, enquanto em época de retração do mercado, os empregos sejam mantidos.





Remunerar de acordo com o resultado da empresa, mantendo empregos em momentos mais difíceis, antes de tudo, é ter

## Responsabilidade Social



Política: - prêmio R\$ 200.000,00 – distribuição proporcional

Função	Quantidade de Colaboradores	Salário Função	Total Folha	Peso per capto
A	1	8.500,00	8.500,00	15,18%
B	2	4.500,00	9.000,00	16,07%
C	10	1.200,00	12.000,00	21,43%
D	5	3.500,00	17.500,00	31,25%
E	5	1.800,00	9.000,00	16,07%

Total	56.000,00
-------	-----------

Colaborador	Função	CDC
C1	A	85%
C2	B	95%
C3	C	130%
C4	D	68%
C5	E	75%

## ***Avaliação de Desempenho com Foco em Competências***

***Não considera apenas a importância das funções na organização, mas sim a real contribuição de cada colaborador dentro dos resultados da organização, ou seja, a sua Entrega, representada pelo Coeficiente de Desempenho do Colaborador, e ainda, dentro dos padrões e necessidades de cada função e em cada uma das perspectivas.***

- Gestão Organizacional e Desenvolvimento de Pessoas
- 16 anos de mercado

NOSSAS FERRAMENTAS

Cliente  
Misterioso

Planejamento  
Estratégico

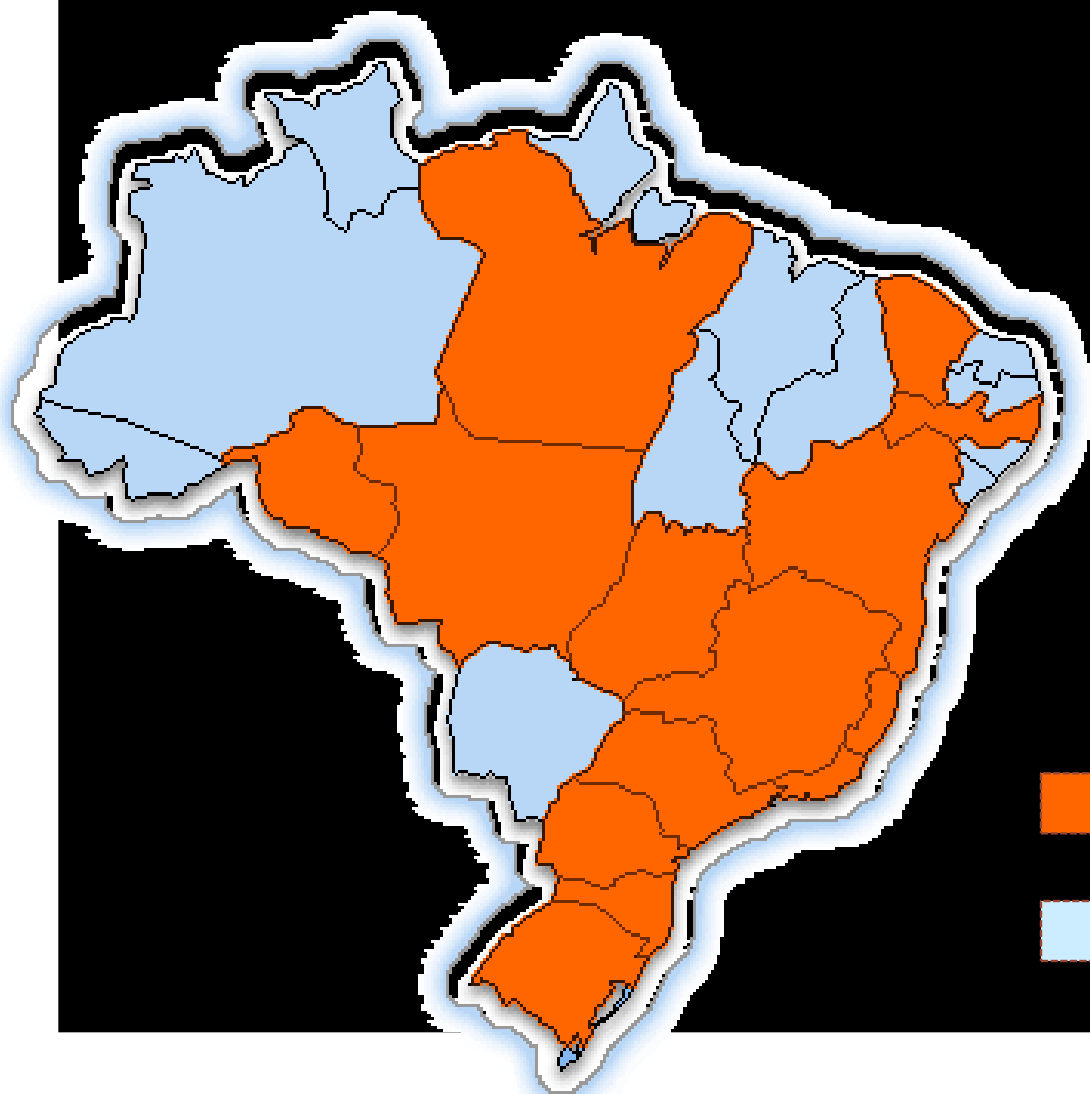
Coaching



Pesquisa

Gestão por  
Competências

Treinamento

## Onde atuamos ...



-  Regiões onde possuímos Bases
-  Regiões onde atuamos através de Bases em outros Estados



QUINTESSÊNCIA



**ORANGE – ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO**  
Est. de Jacarepaguá, 7.187 / Sala 316 – Freguesia  
Rio de Janeiro – RJ – 22753-033  
Tel.: (21) 3904-2900 // [www.orangespp.com.br](http://www.orangespp.com.br)

**Felipe Tôrres – (21) 9109-1635**  
[felipe@orangespp.com.br](mailto:felipe@orangespp.com.br)