

3.1.1 AMAZUL | MAPEAMENTO DE COMPETENCIAS / CARREIRA



Experiência:	Foco: E-Digital
Mapeamento de Competências à Luz do Plano de Carreira	Modalidade: Educação e Capacitação Profissional
Daniela Ferreira - daniela.ferreira@amazul.gov.br	Categoria: Ouro
Almirante Newton - newton@amazul.gov.br	

1. Organização:

Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S/A – AMAZUL



2. Descrição da Organização:

A AMAZUL é uma empresa pública, sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério da Defesa (MD) por intermédio da Marinha do Brasil (MB).

Foi criada em 2013 com o objetivo de promover, desenvolver, transferir e manter tecnologias sensíveis às atividades do Programa Nuclear da Marinha (PNM), do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) e do Programa Nuclear Brasileiro (PNB).

O desafio da empresa é reunir o talento das pessoas e conhecimento para contribuir com a independência tecnológica nuclear brasileira, em benefício da sociedade.

De acordo com a Lei 12.706, de 8 de agosto de 2012, que autorizou sua criação, a AMAZUL tem as seguintes competências:

- Promover, desenvolver, absorver, transferir e manter tecnologias necessárias às atividades nucleares da MB e do PNB;
- Promover, desenvolver, absorver, transferir e manter as tecnologias necessárias à elaboração de projetos, acompanhamento e fiscalização da construção de submarinos para a Marinha do Brasil; e
- Gerenciar ou cooperar para o desenvolvimento de projetos integrantes de programas aprovados pelo Comandante da Marinha, especialmente os que se referem à construção e manutenção de submarinos, promovendo o desenvolvimento da indústria militar naval brasileira e atividades correlatas.

Para cumprir seus objetivos, a AMAZUL pode atuar nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento de novas tecnologias;
- Gestão de pessoas e de conhecimento;
- Comercialização de produtos;
- Prestação de serviços técnicos;
- Gerenciamento de projetos;
- Implantação e gestão de empreendimentos; e
- Operação de instalações.

Consta no Plano Estratégico da Marinha, como diretriz de ciência, tecnologia e inovação, que a AMAZUL deverá desenvolver a Gestão do Conhecimento nas áreas de projeto e desenvolvimento de submarinos e de utilização da energia nuclear.

Neste contexto, a AMAZUL construiu sua visão:

Entregar à Nação, de forma sustentável, tecnologias, conhecimentos e profissionais capacitados nas áreas nuclear e de desenvolvimento de submarinos.



Para tanto, nossa missão é:

Desenvolver, transferir e manter tecnologias necessárias ao Programa Nuclear da Marinha; ao Programa Nuclear Brasileiro; e ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos, mediante a gestão de pessoas e do conhecimento, a fim de contribuir com a independência tecnológica do País, em benefício da nossa sociedade.

3. Nome da Experiência:

Mapeamento de Competências à Luz do Plano de Carreira

4. Descrição Experiência:

O Mapeamento de Competências da AMAZUL teve o propósito de identificar as competências comportamentais da empresa, de forma a otimizá-las para o atingimento das estratégias da AMAZUL, aliado a este propósito, o projeto também contribuiu para verificar a correlação das competências mapeadas aos objetivos do Plano de Carreira da AMAZUL, nomeado de Plano de Cargos, Remuneração e Carreira – PCRC.

Segundo o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2013), atual Ministério da Economia, competência significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. De acordo com Rogério Leme (2005) as competências comportamentais estão relacionadas às atitudes do empregado, que impactam nos seus resultados e desempenho, e constituem o diferencial competitivo de cada profissional.

O projeto de mapeamento de competências inicialmente foi realizado em duas áreas de implantação do projeto de Gestão do Conhecimento da AMAZUL, que foram: o Departamento de Operação da Unidade Piloto de Produção de Hexafluoreto de Urânio do Centro Industrial Nuclear de Aramar (USEXA-CINA) e a Assessoria de Meio Ambiente do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (AMA-CTMSP), no período de maio a junho de 2017 e na AMA-CTMSP no período de maio a junho de 2018.

O referencial para o desenvolvimento da metodologia do mapeamento de competências comportamentais foi o Guia de Referência Prático de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 2003.

O mapeamento nas duas áreas seguiu as seguintes fases:

- Imersão nas áreas-cliente: para garantir a compreensão da natureza do negócio da área;
- Análise documental: análise dos documentos organizacionais da AMAZUL, procurando interpretar o seu conteúdo e identificar indicadores textuais que permitem fazer deduções a respeito de competências relevantes.
- Entrevistas: foram realizadas com 10% da população de cada área. A escolha dos participantes contemplou os critérios: setores diversos, cargos amplos PCRC (auxiliar, técnico, analista e especialista) e tempo de serviço na empresa.
- Questionário on-line: a partir das informações levantadas na análise documental e nas entrevistas, foi elaborado um questionário “on-line”, os empregados selecionados para as entrevistas não participaram da aplicação do questionário on-line.
- Análise e consolidação de dados: foram analisados os dados coletados através das respostas dos questionários *on-line*, onde foram identificadas e elaboradas a grade final com 12 (doze) competências comportamentais relevantes à área da USEXA-CINA e 09 (nove) competências comportamentais relevantes à área da AMA-CTMSP. Destas, 05 (cinco) competências comportamentais que obtiveram maior percentual na pesquisa foram elencadas como as Competências Comportamentais “Core” de cada área.

Resultado das Competências Comportamentais Mapeadas na USEXA-CINA:

Classificação	Índice de aderência à área	Competência	Definições
1ª	94,14%	Orientação para Segurança e Meio Ambiente	Capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do meio ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.
			Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.
			Cumprir e assegurar o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho.

2ª	93,56%	Confidencialidade	Tem presteza no tratamento das informações sigilosas, respeitando o grau de confidencialidade de cada atividade e tratando os assuntos nas esferas competentes.
			Preserva e protege as informações e dados de natureza confidencial, resguardando-os para utilização exclusiva na esfera profissional da organização.
			Zela pelo sigilo das informações e procedimentos, tomando os cuidados necessários para a preservação do segredo tecnológico/industrial.
3ª	90,57%	Integridade e Transparência	Apresenta coragem e integridade ao expor suas posições, o que lhe permite alinhar divergências com transparência, de forma madura e isenta.
			É ético e imparcial e possui boa conduta no ambiente de trabalho.
			Sabe se relacionar bem com os outros, reconhecendo que cada pessoa tem a sua personalidade, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.
4ª	89,77%	Disciplina e Organização	Tem disciplina, assume a responsabilidade por cada ação e faz tudo com cuidado e bem feito, para garantir excelência na execução e cumprir padrões e resultados combinados.
			Realiza e controla suas atividades em função dos objetivos da área, respeitando os prazos, métodos e normas pré-definidas.
			Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a serem alcançados e os recursos existentes.
5ª	87,59%	Trabalho em Equipe	Inclui-se nas questões pertinentes à sua área e papel e envolve as pessoas certas para que sejam dadas soluções aos problemas, privilegiando o bem comum e fortalecendo o relacionamento ao considerar as individualidades.
			Capaz de integrar pessoas que são importantes para o tema ou situação que está sendo tratada, criando condições para que os conflitos sejam resolvidos e, quando possível, interesses conciliados.
			Empenha-se na criação de um espírito de equipe, desenvolve relações positivas, facilita o trabalho da equipe e contribui para a instauração de um clima positivo.
6ª	87,24%	Comprometimento com Resultados	Demonstra capacidade de gerenciar ações, estabelecer prioridades e assumir posições e decisões para imprimir velocidade no cumprimento dos objetivos e obtém resultados alinhados com as atuais necessidades da empresa.
			Busca atingir os resultados com os recursos disponíveis e dentro dos prazos e finalidades definidos.
			Capaz de atingir os objetivos com determinação, continuidade e dedicação, mesmo diante de obstáculos e imprevistos, verificando e reduzindo eventuais desvios, estando atento aos prazos.
7ª	85,98%		Compreende a cultura e o modelo de gestão da empresa e entende que as atitudes, resultados e decisões devem ser discutidos e apresentados

		Comunicação Eficaz	<p>com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições e ajudem a alinhar questionamentos.</p> <p>Sabe receber e dar feedback de forma contínua e não se omite, o que o ajuda a reconhecer contribuições, identificar pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento.</p> <p>Capaz de se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros. Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.</p>
8ª	85,52%	Resiliência e Estabilidade Emocional	<p>Demonstra condições de resolver os problemas decorrentes de situações ambíguas, sem perder o ânimo e nem a garra, o que lhe possibilita criar alternativas diferenciadas e posicionar-se com objetividade e transparência diante de questões e situações dúbias ou decisões difíceis.</p> <p>Gerencia emoções e conhece suas forças e fraquezas. Permanece calmo e centrado, busca esclarecimento e soluções de forma efetiva para as situações, mantendo a eficácia das próprias capacidades e performance.</p> <p>Mantém o equilíbrio e entrega dos resultados esperados diante de imprevistos, pressões de prazos e tensões no relacionamento pessoal.</p>
9ª	85,17%	Análise e Senso Crítico	<p>Pesquisa e considera os “dados e fatos” para analisar as situações, discutir incongruências e tomar decisões, evitando julgamentos infundados, análises superficiais e subjetivas.</p> <p>Tem consciência da dimensão dos problemas, dada a capacidade de fazer rapidamente mapeamento de riscos e de suas consequências.</p> <p>Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve em tempo útil.</p>
10ª	85,06%	Proatividade	<p>Identifica oportunidades para gerar valor e age para endereçá-las, trazendo soluções, sem esperar ser solicitado.</p> <p>Contribui com ideias criativas, comunicando as alternativas de solução. Demonstra dinamismo e tem disponibilidade e agilidade nas atividades, para ir além do esperado.</p> <p>Toma a iniciativa na solução de problemas e demonstra proatividade no trabalho.</p>
11ª	83,91%	Visão do Todo	<p>Demonstra amplitude de visão e analisa tendências e cenários, conseguindo fazer conexões entre a sua percepção e a estratégia atual da USEXA, avaliando o impacto no negócio e nos diferentes públicos da empresa.</p> <p>Faz a leitura dos cenários, mapeia riscos, faz análise de ocorrências e tem consciência da dimensão dos problemas para, no tempo, adotar soluções que minimizem suas consequências.</p> <p>Tem raciocínio analítico e visão sistêmica e, a partir da análise de eventos críticos e incidentes que fogem aos padrões, ajuda a perceber a necessidade de intervenção.</p>

12ª	79,20%	Inovação	Cria um plano de atuação que valoriza ideias ousadas e assume decisões e riscos sem medo de errar para imprimir um constante recriar e trilhar caminhos que diferenciem a sua área.
			Demonstra condição de criar, gerenciar ou melhorar os processos para que sua área tenha eficiência e possa atingir a produtividade e padrões de qualidade esperados.
			Gera e promove novas modalidades e soluções para resolução de problemas ou otimização de processos, aplicando também modelos e perspectivas derivados de outros campos do pensamento e de atividade.

Resultado das Competências Comportamentais Mapeadas na AMA-CTMSP:

Classificação	Índice de aderência à área	Competência	Definições
1ª	97,04%	Orientação para Segurança e Meio Ambiente	Ser capaz de integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do meio ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.
			Ter comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.
			Cumprir e assegurar o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho.
2ª	96,79%	Confidencialidade	Ter presteza no tratamento das informações sigilosas, respeitando o grau de confidencialidade de cada atividade e tratando os assuntos nas esferas competentes.
			Preservar e proteger as informações e dados de natureza confidencial, resguardando-os para utilização exclusiva na esfera profissional da organização.
			Zelar pelo sigilo das informações e procedimentos, tomando os cuidados necessários para a preservação do segredo tecnológico/industrial.
3ª	92,84%	Foco no resultado, Comprometimento com prazos e entregas com qualidade	Realizar e controlar suas atividades em função dos objetivos da área, respeitando os prazos e métodos predefinidos.
			Conduzir os processos de trabalho de forma a alcançar e/ ou superar os resultados preestabelecidos.
			Resolver problemas entendendo a gravidade dos assuntos e seus impactos no negócio, para que proponha soluções e alternativas, imprimindo ritmo compatível com a importância e urgência das situações.
4ª	92,10%	Confiabilidade, Disciplina e Organização	Formular, implantar, realizar e controlar esquemas e programas com método, rigor e determinação, identificando e redefinindo as prioridades reais, tendendo a uma articulação e alocação eficaz dos recursos em função dos prazos e dos objetivos.

			<p>Priorizar as atividades sob sua responsabilidade em função dos objetivos da área, estabelecendo planos de trabalho confiáveis. Aloca recursos com responsabilidade e acompanha os controles da área.</p> <p>Ter disciplina, assumir a responsabilidade por cada ação e fazer tudo com cuidado e bem feito, para garantir excelência na execução e cumprir padrões e resultados combinados.</p>
5ª	91,85%	Trabalho em Equipe	<p>Incluir-se nas questões pertinentes à sua área e papel e envolver as pessoas certas para que sejam dadas soluções aos problemas, privilegiando o bem comum e fortalecendo o relacionamento ao considerar as individualidades.</p> <p>Ser capaz de integrar pessoas que são importantes para o tema ou situação que está sendo tratada, criando condições para que os conflitos sejam resolvidos e, quando possível, interesses conciliados.</p> <p>Empenhar-se na criação de um espírito de equipe, desenvolver relações positivas, facilitar o trabalho da equipe e contribuir para a instauração de um clima positivo.</p>
6ª	90,12%	Comunicação Eficaz	<p>Compreende a cultura e o modelo de gestão da empresa e entende que as atitudes, resultados e decisões devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições e ajudem a alinhar questionamentos.</p> <p>Sabe receber e dar feedback de forma contínua e não se omite, o que o ajuda a reconhecer contribuições, identificar pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento.</p> <p>Capaz de se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros. Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.</p>
7ª	89,88%	Iniciativa / Proatividade	<p>Identifica oportunidades para gerar valor e age para endereçá-las, trazendo soluções, sem esperar ser solicitado.</p> <p>Contribui com ideias criativas, comunicando as alternativas de solução. Demonstra dinamismo e tem disponibilidade e agilidade nas atividades, para ir além do esperado.</p> <p>Toma a iniciativa na solução de problemas e demonstra proatividade no trabalho.</p>
8ª	89,63%	Abertura a novas ideias / Inovação	<p>Cria um plano de atuação que valoriza ideias ousadas e assume decisões e riscos sem medo de errar para imprimir um constante recriar e trilhar caminhos que diferenciem a sua área.</p> <p>Demonstra condição de criar, gerenciar ou melhorar os processos para que sua área tenha eficiência e possa atingir a produtividade e padrões de qualidade esperados.</p> <p>Gera e promove novas modalidades e soluções para resolução de problemas ou otimização de processos, aplicando também modelos e perspectivas derivados de outros campos do pensamento e de atividade.</p>

9ª	89,14%	Relacionamento Interpessoal e Intersetorial	Capaz de integrar pessoas que são importantes para o tema ou situação que está sendo tratada, criando condições para que os conflitos sejam resolvidos e, quando possível, interesses conciliados.
			Inclui-se nas questões pertinentes à sua área e papel e envolve as pessoas certas para que sejam dadas soluções aos problemas
			Demonstra flexibilidade, procurando ângulos diversos da mesma situação, atuando de forma diferenciada e experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação.

Em abril de 2019 o Mapeamento de Competências Comportamentais foi ampliado para toda a empresa, com as seguintes fases:

- Análise Documental;
- Entrevistas;
- Análise e Consolidação de dados.

Para a Análise Documental desta nova etapa do mapeamento, foi realizado o levantamento dos documentos oficiais e estratégicos da AMAZUL, foram selecionados 22 (vinte e dois) documentos, destes apenas 14 (quatorze) foram relevantes para a identificação dessas competências. A análise teve o objetivo de identificar os indicadores textuais que permitem fazer as deduções a respeito de competências comportamentais relevantes à consecução dos objetivos da AMAZUL. Deste modo, foi utilizada a metodologia de análise de discurso, que busca os efeitos de sentido relacionados ao discurso, e não somente a análise de conteúdo que fixa apenas no conteúdo do texto, sem fazer relações além deste (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

Foram identificadas 12 (doze) competências comportamentais nos documentos analisados, como observa-se na tabela 1:

Nº	Competências Organizacionais	Frequência nos documentos
1	Ética, Integridade e Transparência	9 (nove)
2	Compromisso com Resultados	8 (oito)
3	Desenvolvimento de equipe	7 (sete)
4	Comunicação	7 (sete)
5	Trabalho em Equipe	5 (cinco)
6	Inovação Tecnológica	4 (quatro)
7	Visão do Todo	4 (quatro)
8	Orientação para a Segurança e Meio Ambiente	4 (duas)
9	Confidencialidade e Sigilo	3 (três)
10	Orientação para a Melhoria Contínua	3 (três)
11	Tomada de Decisão	3 (três)
12	Habilidade para Integrar e se Relacionar	2 (duas)

Tabela 1 – Competências comportamentais identificadas nos documentos da AMAZUL.

Após análise, verificou-se que as competências organizacionais mapeadas estão condizentes com os principais objetivos do PCRC, conforme Figura 1 abaixo:

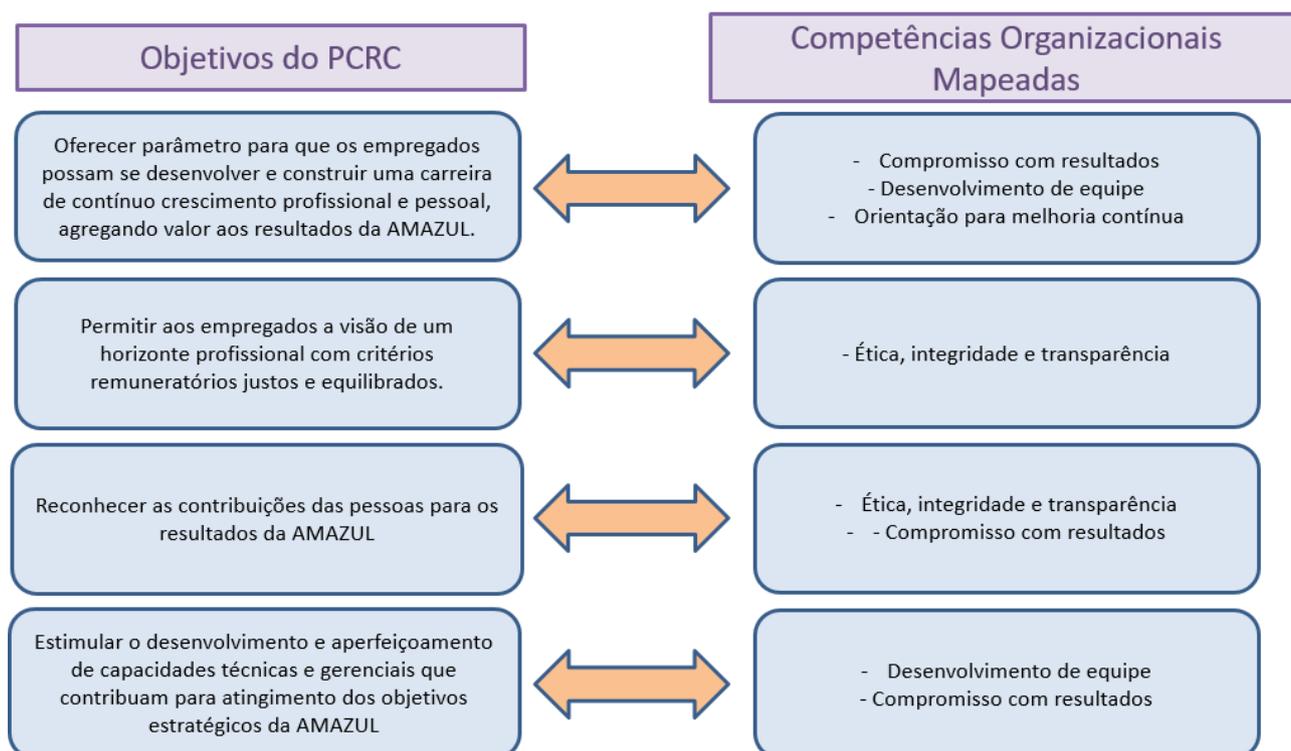


Figura 1 - Correlação entre os Objetivos do PCRC e Competências Organizacionais Mapeadas

Para a fase de entrevistas foi elaborada uma planilha para a escolha dos empregados a serem entrevistados, empregou-se um cálculo com quatro variáveis para a obtenção de um público abrangente e heterogêneo, visando um cenário mais próximo da realidade organizacional.

Dessa forma, os empregados foram escolhidos, de forma aleatória, de acordo com as seguintes variáveis: Local de Trabalho, Data de Admissão, Idade e Cargo PCRC. No quadro a seguir, é demonstrado o detalhamento para a escolha dos 160 entrevistados, correspondente a aproximadamente 10% do total de empregados da AMAZUL.

Quadro 1 – Variáveis para escolha dos empregados para a fase de entrevistas.

VARIÁVEIS PARA A ESCOLHA DOS EMPREGADOS PARA A FASE DE ENTREVISTAS								
Total de empregados AMAZUL		1597						
10% do Total (aprox.)		160						
1	Local de Trabalho	Aramar	CTMSP - São Paulo	Sede Amazul	Rio de Janeiro	Total		
	% do total	53,91%	35,13%	8,14%	2,82%	100%		
	Nº de EA para entrevista	86	56	13	5	160		
2	Cargo PCRC	Nível Fundamental	Nível Médio	Nível Superior	Nível Especialista	Diretoria	Total	
	% do total	12,20%	47,10%	12,20%	28,30%	0,20%	100%	
	Nº de EA para entrevista	19	73	20	45	3	160	
3	Data de admissão	< 5 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	De 21 a 25 anos	> 25 anos	Total
	% do total	32,23%	34,36%	2,52%	7,83%	5,43%	17,63%	100%
	Nº de EA para entrevista	51	55	4	13	9	28	160
4	Idade	< 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	De 56 a 65 anos	> 65 anos	Total
	% do total	1,12%	26,13%	22,66%	19,75%	22,61%	7,72%	100%
	Nº de EA para entrevista	2	42	36	32	36	12	160

Foi elaborado um formulário contendo oito perguntas, sendo as cinco primeiras referentes as competências comportamentais de uma forma geral e as três últimas focadas em competências voltadas à liderança. As entrevistas inicialmente foram realizadas presencialmente, porém, em decorrência da pandemia do COVID-19, foram usadas outras formas para a realização delas, como: e-mail, telefone e *Whatsapp*. O formulário utilizado nas entrevistas pode ser conferido abaixo:

Figura 2 – Roteiro de entrevistas para mapeamento de competências.

 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
Especialidade	<input type="text"/>
Lotação	<input type="text"/>
Data	<input type="text"/>
Orientações Gerais	
Este trabalho visa mapear as competências comportamentais da AMAZUL e você participará como respondente, contribuindo com sua opinião.	
Competências Core	
1. Quais os atributos da AMAZUL são valorizados pela sociedade?	
<input type="text"/>	
2. Como você acredita que os empregados devem agir para que o trabalho seja bem feito?	
<input type="text"/>	
3. Quais os comportamentos no trabalho são valorizados pelo seu superior hierárquico?	
<input type="text"/>	
4. Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os empregados devem ser capazes de quê?	
<input type="text"/>	
5. Pense em uma pessoa na sua equipe que desempenha bem o seu trabalho. Quais características essa pessoa apresenta?	
<input type="text"/>	
Competências de Liderança	
1. Considerando a sua experiência na organização, quais as principais características que um líder deve possuir? (indique 05 respostas)	
<input type="text"/>	
2. Quais os pontos que você considera positivos da liderança exercida pelos seus superiores?	
<input type="text"/>	
3. Quais as características que os seus superiores poderiam melhorar?	
<input type="text"/>	

Todas as

respostas dos formulários preenchidos pelos empregados foram transcritas em uma planilha geral, contendo as informações sobre local de trabalho, cargo, data e as oito perguntas do formulário. Posteriormente às entrevistas, foi elaborado um documento com a conceituação das competências comportamentais identificadas na análise documental e outras identificadas ao longo da análise das entrevistas. Esses conceitos serviram como base para a análise do discurso das respostas das entrevistas realizadas. Para cada resposta houve a possibilidade de identificar mais de uma competência comportamental.

Para a análise quantitativa das entrevistas, compilou-se todas as competências mapeadas na análise qualitativa. A metodologia utilizada nesta etapa foi a análise de conteúdo, que, diferentemente da análise de discurso, esta trabalha apenas com o conteúdo, ou seja, com a materialidade linguística através das condições empíricas do texto.

A seguir, observa-se o resultado do mapeamento das competências das 154 entrevistas compiladas. Foi feito o somatório das cinco primeiras perguntas que evidenciam as competências comportamentais de todos os empregados da AMAZUL e em seguida, o somatório das três últimas perguntas, que demonstram as competências comportamentais esperadas das lideranças da empresa.

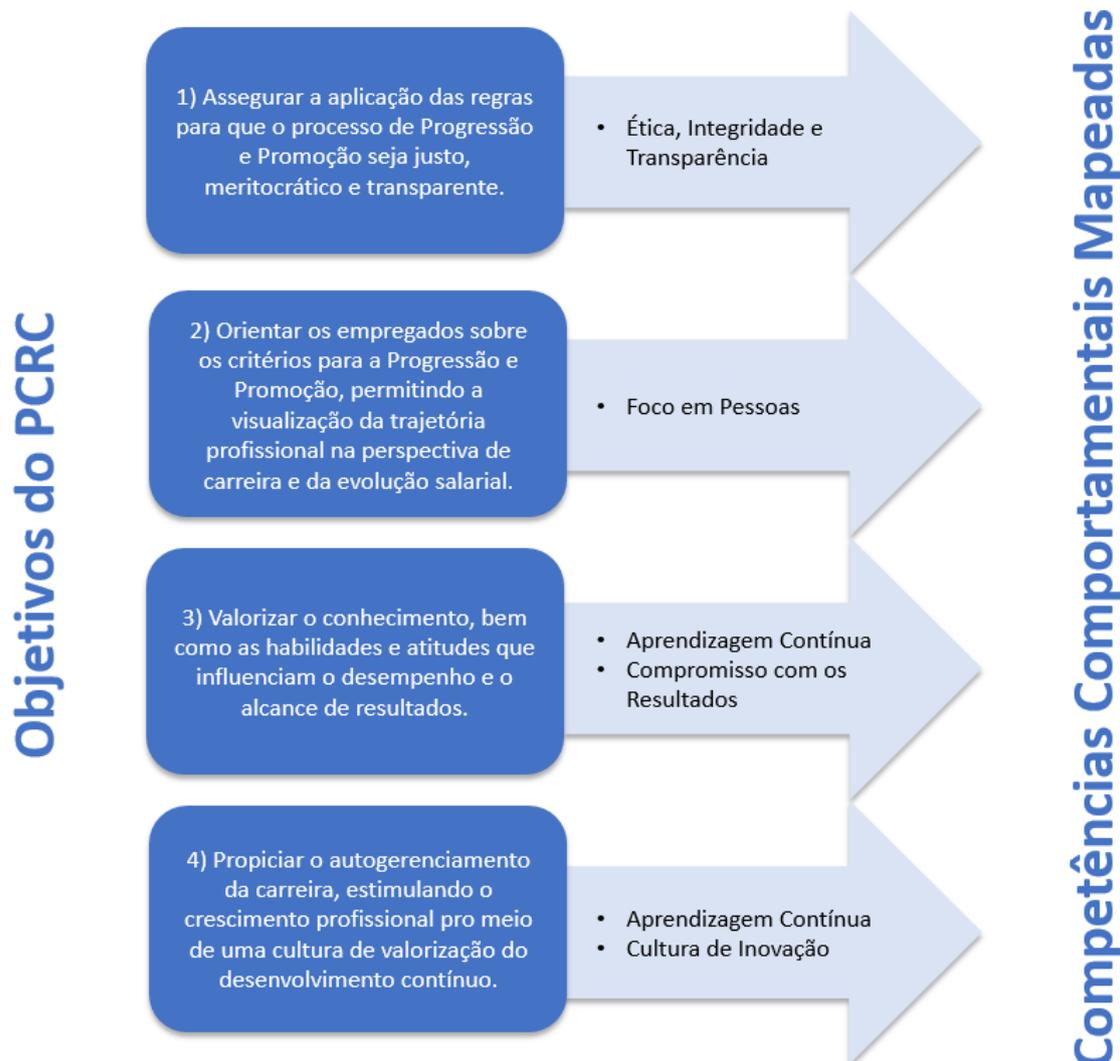
Tabela 2 – Competências Comportamentais (Geral) e de Liderança.

Competências Comportamentais - Geral		Competências Comportamentais - Liderança	
Competência	Qtde	Competência	Qtde
Compromisso com Resultados	250	Habilidade para Integrar e se Relacionar	161
Disciplina e Organização	190	Foco nas pessoas	159
Trabalho em Equipe	142	Desenvolvimento de equipe	145
Aprendizagem contínua	140	Comunicação	127
Iniciativa (Proatividade)	131	Ética, Integridade e Transparência	78
Habilidade para Integrar e se Relacionar	127	Trabalho em Equipe	72
Ética, Integridade e Transparência	119	Aprendizagem contínua	61
Comunicação	108	Disciplina e Organização	55
Inovação	71	Compromisso com Resultados	52
Orientação para Melhoria Contínua	46	Tomada de Decisão	46
Orientação para Segurança e Meio Ambiente	43	Iniciativa (Proatividade)	31
Visão do Todo (Visão Sistêmica)	34	Visão do Todo (Visão Sistêmica)	31
Foco nas pessoas	33	Orientação para Melhoria Contínua	18
Desenvolvimento de equipe	26	Inovação	8
Tomada de Decisão	20	Orientação para Segurança e Meio Ambiente	4
Confidencialidade e Sigilo	13	Confidencialidade e Sigilo	0

Após a aplicação da metodologia do mapeamento de competência verificou-se a aplicação do resultado do projeto nos Processos de Gestão de Pessoas da AMAZUL. Uma das aplicações é a correlação das competências mapeadas aos objetivos do Plano de Carreira da AMAZUL, nomeado de Plano de Cargos, Remuneração e Carreira – PCRC.

O PCRC define os critérios de remuneração, encarreiramento e movimentação salarial dos seus empregados. O plano foi implantado em 2014 na AMAZUL, e foi um divisor de águas na prática de gestão de pessoas da empresa, visando oferecer uma estrutura competitiva para a manutenção de um quadro qualificado e empenhado em produzir as tecnologias demandadas, ao tempo em que explicita para os empregados a importância do desenvolvimento profissional para o encarreiramento em busca de posições cada vez mais estratégicas no âmbito dos projetos em desenvolvimento.

Diante deste contexto, os quatro objetivos do PCRC (item 4 da Norma de Procedimento 31-006 da AMAZUL) estão condizentes com quatro competências comportamentais mapeadas para a Liderança, conforme o quadro a seguir:



Quadro 2 – Correlação entre os Objetivos do PCRC e Competências Mapeadas

O primeiro objetivo do PCRC está relacionado à competência comportamental “Ética, Integridade e Transparência”, uma vez que os profissionais envolvidos direta e indiretamente no processo de Promoção e Progressão adotam princípios éticos, íntegros e transparentes em toda a sua conduta, visando a cumprir as premissas do Código de Ética e Conduta Empresarial e Manual de Compliance da AMAZUL.

O segundo objetivo apresenta a competência comportamental “Foco em pessoas”, tendo em vista que o Plano de Cargos, Remuneração e Carreira cria condições de trabalho para o desenvolvimento mútuo da organização e do empregado, visando à retenção dos talentos e o desenvolvimento profissional.

As competências “Aprendizagem Contínua” e “Compromisso com os Resultados” podem ser evidenciadas no terceiro objetivo, visto que o PCRC enfatiza o aperfeiçoamento contínuo do empregado, além da capacidade de atingir os objetivos com determinação, verificando e reduzindo eventuais desvios, estando atento aos prazos.

No quarto objetivo a competência comportamental “Aprendizagem Contínua” está destacada, dado que o PCRC estimula o empregado a investir em sua formação de forma permanente e proativa, além de acompanhar as novas tendências atinentes à sua área.

Uma ferramenta de Gestão de Pessoas importante que, alinhada ao PCRC, serve como base para o desenvolvimento do empregado é a Avaliação de Desempenho. Tal avaliação é realizada anualmente, e formaliza o momento em que o empregado tem seu desempenho avaliado e tem a oportunidade de alinhar pontos a respeito do desenvolvimento de suas atividades e de sua carreira.

De acordo com a Norma de Procedimento 31-007 da AMAZUL, a Avaliação de Desempenho tem o propósito de mensurar o desempenho profissional dos empregados, com base no princípio da meritocracia e por meio da obtenção de informações sobre os aspectos técnicos e comportamentais observados no desenvolvimento de suas atividades laborais. O objetivo geral do processo de Avaliação de Desempenho, descrito no item 4 da Norma, está relacionado com as competências comportamentais apresentadas no quadro a seguir:



Quadro 3 - O objetivo da Avaliação de Mapeadas

De acordo com a análise apresentada no quadro nas pessoas, disciplina e organização, orientação uma vez que a compilação de dados para a tomada do empregado é a síntese do objetivo do processo. Os objetivos específicos da Avaliação de Desempenho são concernentes às seguintes competências comportamentais, descritas no quadro 4:

Desempenho e Competências

acima, o objetivo geral está atrelado ao foco para a melhoria contínua e a tomada de decisão, de decisões que impliquem na melhoria contínua

Competências Comportamentais	Objetivos Específicos da Avaliação de Desempenho (NP 31-007 da AMAZUL)
Disciplina e Organização	Alinhar os processos de trabalho.
Orientação para a Melhoria Contínua	Identificar as potencialidades e as lacunas profissionais existentes.
Aprendizagem Contínua	Desenvolver programas de capacitação e desenvolvimento, com base na identificação de necessidades.
Iniciativa	Estimular o autodesenvolvimento do empregado AMAZUL, por meio de sua participação na elaboração dos resultados de sua avaliação.
Desenvolvimento de Equipe	Ajustar os objetivos e as metas individuais do empregado aos da sua equipe de trabalho e da sua instituição.
Comunicação	Promover a melhoria da comunicação entre os níveis hierárquicos.
Habilidade para Integrar e se Relacionar	Estimular o diálogo pautado no <i>feedback</i> construtivo.
Trabalho em Equipe	Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe.
Orientação para a Melhoria Contínua	Acompanhar e contribuir para o desenvolvimento da carreira do empregado.

Quadro 4 – Objetivos específicos da Avaliação de Desempenho e Competências Mapeadas

Outras Aplicações do Mapeamento de Competências Comportamentais

Programa de Desenvolvimento de Liderança

Uma das aplicações do mapeamento de competências é proporcionar embasamento para a elaboração de treinamentos na AMAZUL. As competências de Liderança identificadas na última fase, foram utilizadas como insumo para os temas dos encontros do Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL), que aconteceu no segundo semestre de 2021. A metodologia aplicada no PDL foi de exposição das informações e conteúdo específico, adquiridos por meio de pesquisa bibliográfica em artigos científicos e autores da área de Gestão de Pessoas, exposição de casos concretos e dinâmica de grupo online.

As competências que foram trabalhadas nos encontros estão elencadas no quadro a seguir:

1º encontro - Competência aplicada: Habilidade para Integrar e se Relacionar

- Conteúdo: conceitos sobre relacionamento e desenvolvimento humano. Dinâmica de grupo.

2º encontro - Competência aplicada: Desenvolvimento de Equipe - Trabalho em Equipe

- Conteúdo: conceitos sobre grupos e suas características. Diferenças entre desenvolver uma equipe e trabalho em equipe. Dinâmica de grupo.

3º encontro - Competência aplicada: Comunicação

- Conteúdo: conceitos de comunicação, Comunicação Não Violenta, o papel da comunicação institucional e seus efeitos para a organização. Quais as ferramentas de comunicação institucional.

4º encontro - Competência aplicada: Ética, Integridade e Transparência

- Conteúdo: palestra sobre Integridade e Governança

Quadro 5 – Competências aplicadas nos encontros do PDL

Programa de Desenvolvimento de Empregados

Seguindo a premissa de embasar a elaboração dos treinamentos da AMAZUL, o resultado do mapeamento de competências também foi aplicado na concepção dos encontros do Programa de Desenvolvimento de Empregados (PDE), e assim como o PDL, o PDE também aconteceu no segundo semestre de 2021, utilizando a metodologia de exposição das informações e conteúdo específico, com a exposição de casos concretos e dinâmica de grupo online.

As competências que foram trabalhadas nos encontros estão especificadas abaixo:

1º, 4º e 6º encontros - Competência aplicada: Habilidade de relacionamento

- Conteúdo: Relações intra e interpessoais. Comunicação facilitando relações. O primeiro passo para a mudança. Relacionamento entre pares ressaltando temas como: respeito, empatia, inclusão e aceitação das diferenças. A inteligência emocional a serviço das boas relações. Conceito e tipos de conflitos. Visão tradicional e moderna do conflito. A instalação do conflito. Gestão de conflitos. Correlação ideal para solução dos conflitos. O papel do líder nos conflitos.

2º encontro - Competência aplicada: Comunicação

- Conteúdo: Conceito de comunicação. Canais de comunicação. Características dos canais de comunicação. Vendo, ouvindo e sentindo o mundo. Como a comunicação se estabelece. A magia do relacionamento. Rapport e empatia. Conceito básico de CNV.

3º encontro - Competência aplicada: Foco nas Pessoas

- Conteúdo: O Feedback - Construindo relações. Um presente chamado Feedback. Construindo relações pelo feedback. Porque é difícil dar e receber feedback. Superando as dificuldades do feedback. O feedback eficaz.

5º encontro - Competência aplicada: Trabalho em equipe e compromisso com resultados

- Alinhamento da Visão, Missão e Valores da AMAZUL. com a Visão, Missão e Valores dos funcionários. Fortalecimento do comportamento de engajamento e comprometimento.

Quadro 6 – Competências aplicadas nos encontros do PDE

5. Melhores Práticas e Lições Aprendidas:

5.1. Melhores práticas:

Podemos destacar como melhores práticas: o uso de metodologia adequada para o mapeamento de competências, imersão na área cliente, análise documental e a etapa de entrevistas.

A utilização da metodologia de mapeamento de competências desenvolvida pelo Ministério do Planejamento (atual Ministério da Economia) adaptada a realidade organizacional das áreas foi efetiva para o resultado final. O desenvolvimento das etapas da metodologia trouxe os resultados esperados para o trabalho.

A ação de imersão na área cliente aproximou a equipe de Desenvolvimento de Pessoas, responsável pela elaboração do mapeamento das competências comportamentais, ao negócio das áreas USEXA-CINA e AMA-CTMSP. O aumento desta interação resultou em um melhor entendimento acerca da cultura e clima organizacional das unidades de negócios, como também contribuiu para um maior engajamento dos empregados nas etapas posteriores, além de um aprofundamento sobre o conhecimento técnico das áreas.

A análise documental trouxe ricas contribuições para a elaboração do roteiro de entrevista, uma vez que a partir da interpretação dos documentos estratégicos da empresa, foram apresentados indicadores textuais das competências comportamentais relevantes à AMAZUL.

A etapa de entrevistas com 10% do total de empregados de cada área contribuiu para um aprofundamento das questões levantadas na etapa anterior, delineando as competências comportamentais mais evidenciadas pelos empregados entrevistados.

Além disso, podemos destacar como melhores práticas, a evolução e o desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) de 2021, uma vez que neste ano a temática do programa foi baseada nas competências comportamentais mapeadas pela AMAZUL. Essa ação visou a reduzir os *gaps* de competências identificados, com o propósito de aperfeiçoar as entregas e os resultados das lideranças da empresa, além de atender a demanda dos empregados liderados que foram escutados durante o processo de mapeamento de competências.

Pela primeira vez, o desenho do programa procurou abordar questões relacionadas a essas lacunas internas, visto que, na edição passada, o PDL havia sido desenhado baseado em questões de liderança de fontes externas à AMAZUL.

5.2. Lições aprendidas:

A fase de aplicação do questionário on-line se tornou uma lição aprendida, pois teve aderência significativa de empregados e a taxa de respostas ultrapassou 80% nas duas áreas. Este alto índice de participação foi fundamental para a credibilidade da delimitação das cinco principais competências comportamentais das áreas, refletindo com fidedignidade e confiabilidade a visão dos empregados.

Outra lição aprendida diz respeito ao Processo de Promoção e Progressão de empregados: desde 2020 todas as reuniões com gestores para tomada de decisão foram realizadas via webconferência por meio do uso da ferramenta Webex. A ação trouxe mais dinamismo, mobilidade e praticidade para as reuniões, uma vez que o deslocamento físico de todos os participantes deixou de ser necessário. Sem a necessidade do deslocamento físico também foi possível a realização de mais reuniões e a melhora na comunicação com os gestores, pois o acesso à pessoas e a compatibilidade de agendas foram facilitados. Além disso, a modalidade proporcionou mais assertividade para a tomada de decisão dos gestores responsáveis.

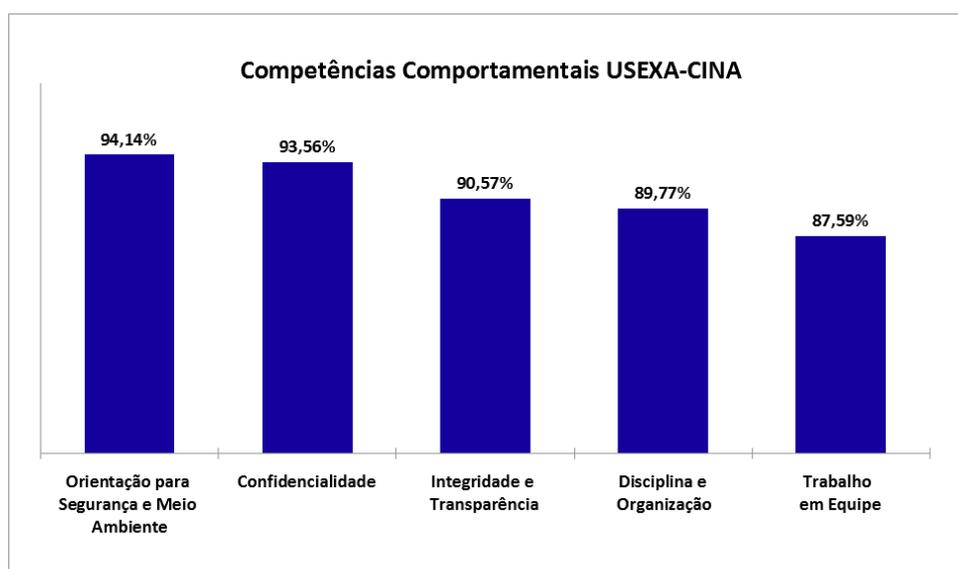
Acompanhando a migração para os meios digitais, os treinamentos sobre os processos de Promoção e Progressão e Avaliação de Desempenho para empregados e gestores também foi realizado 100% digitalmente. Para os empregados, os treinamentos foram gravados e disponibilizados nos meios de comunicação da AMAZUL; para os gestores, os treinamentos foram realizados também via ferramenta Webex. Além disso, foram realizadas 4 *lives* sobre Avaliação de Desempenho para gestores e empregados, que puderam participar ativamente do evento por meio de interações, sugestões e questionamentos. As gravações das *lives* foram disponibilizadas nos meios de comunicação da Empresa.

6. Indicadores de Resultado e Desempenho:

6.1. Indicadores de Resultado:

A Gestão de Conhecimento tem como objetivo permanente a melhoria do Desempenho Humano. Neste contexto, o pilar de Gestão de Pessoas vem identificar, desenvolver e analisar as competências necessárias para a melhoria deste Desempenho. Assim o desempenho da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas no projeto de mapeamento foi de dar subsídios à Gestão do Conhecimento nas atividades de transferência de conhecimento e no plano de sucessão.

Gráfico 1 - Gráfico com as 5 (cinco) primeiras competências com maior percentual de escolha pelos empregados da USEXA.



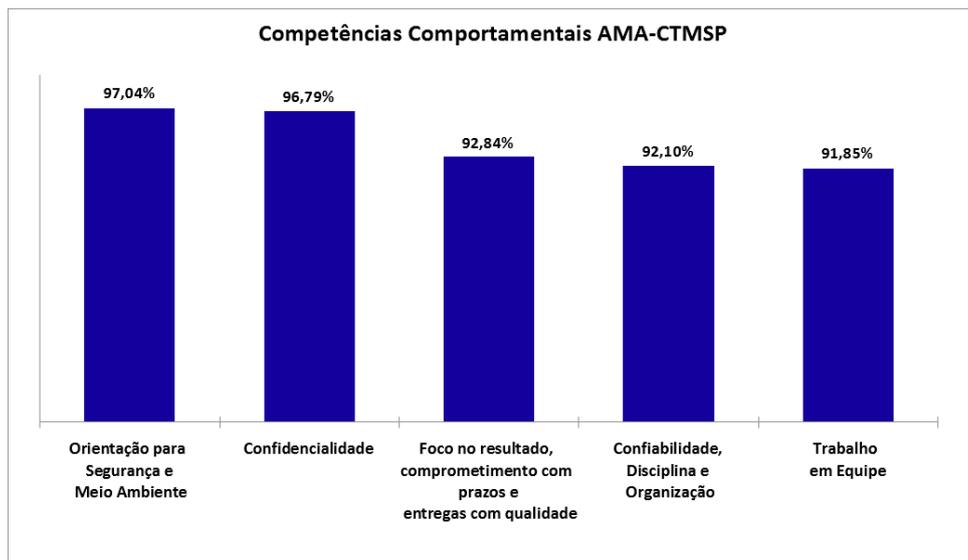


Gráfico 2 - Gráfico com as 5 (cinco) primeiras competências com maior percentual de escolha pelos empregados da AMA.

Resultados do Processo de Promoção e Progressão 2021

O Processo de Promoção e Progressão dos empregados da AMAZUL do ano de 2021, foi realizado de acordo com os objetivos apresentados na Norma de Procedimento 31-006 da AMAZUL, que estão alinhados com as competências comportamentais: Ética, Integridade e Transparência, Foco em Pessoas, Aprendizagem Contínua e Compromisso com os Resultados. Abaixo, pode observado o resultado do Processo do Ciclo 2021:

- **67 empregados promovidos**
- **576 empregados progredidos por merecimento**
- **94 empregados progredidos por tempo de serviço**

Foram promovidos 67 empregados:

- 40 empregados movimentados em 1 Step
- 13 empregados movimentados em 2 Steps
- 14 empregados movimentados em 3 Steps

Foram progredidos por merecimento:

- 325 empregados movimentados em 1 Step
- 182 empregados movimentados em 2 Steps
- 69 empregados movimentados em 3 Steps



Figura 3 - Resultados do Processo de Promoção e Progressão - Ciclo 2021.

Resultados do Programa de Desenvolvimento de Liderança

O PDL 2021 foi desenhado baseado nas competências comportamentais mapeadas, e obteve um número maior de gestores interessados em comparação a edição anterior: houve um aumento de 110% na procura espontânea dos gestores para a inscrição do Programa. Isso demonstra que as temáticas abordadas em 2021 foram consideradas mais relevantes para os gestores, o que indica que há um interesse das lideranças trabalharem os *gaps* de competências existentes. De acordo com o gráfico abaixo, podemos observar essa evolução:

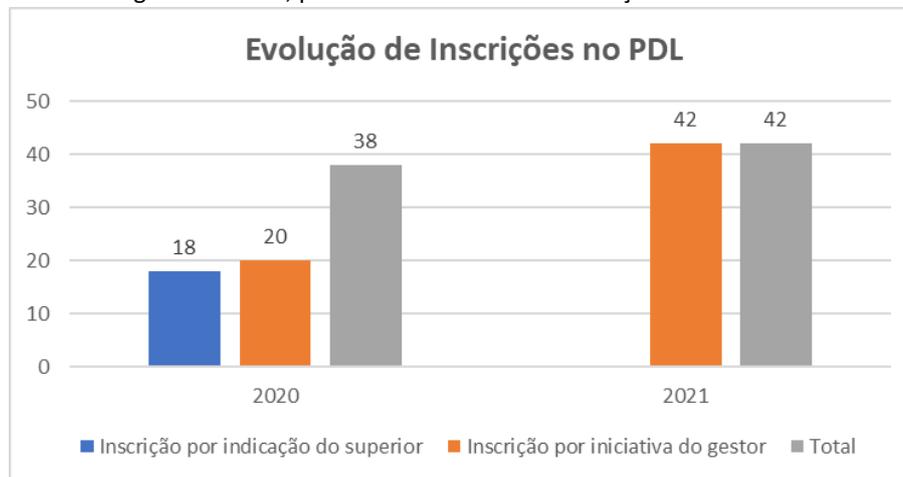


Gráfico 3 – Evolução de Inscrições no PDL.

6.2. Indicadores de Desempenho:

A implantação da Gestão do Conhecimento na USEXA teve início em JUL/2016, com conclusão em OUT/2017 e contou com equipes de projeto e de implantação da AMAZUL.

Na fase de Preparação do Ambiente Favorável para a implantação do projeto foi aplicado questionário para determinar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento no setor da seguinte forma:

- Diagnóstico: aplica-se questionário individual anônimo, via web, abordando os viabilizadores da Gestão do Conhecimento com os seguintes critérios analisados:
 1. Liderança;
 2. Processos;
 3. Pessoas;
 4. Tecnologia;
 5. Aprendizagem e Inovação; e
 6. Processos de GC.
- Os gráficos abaixo representam o grau de maturidade USEXA no início do projeto de implantação de Gestão do Conhecimento, em 2016 e a sua evolução no gráfico de 2019, quando foi reaplicado o mesmo questionário:

Gráfico de Maturidade USEXA 2016

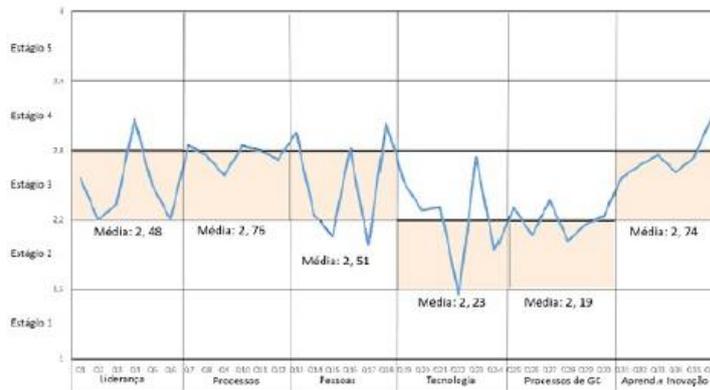


Gráfico 4 -

Maturidade USEXA 2016

Gráfico de Maturidade USEXA 2019

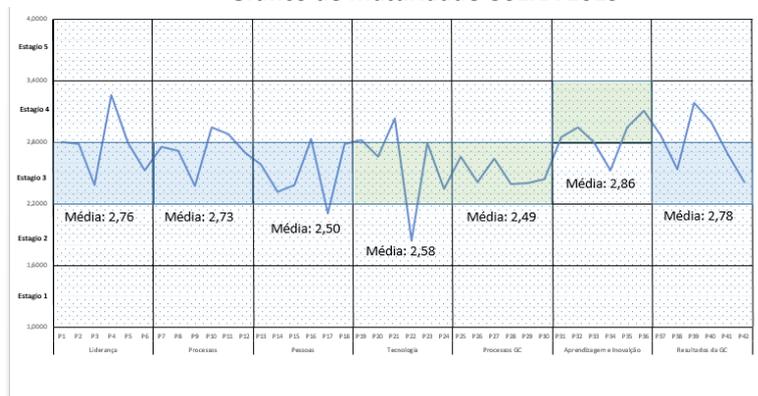


Gráfico 5 -

Maturidade USEXA 2019

- Abaixo os estágios de maturidade adotados, e ilustrados na Figura 4:
 1. Práticas Inexistentes;
 2. Planejamento;
 3. Iniciação;
 4. Act & Check; e
 5. Integração.

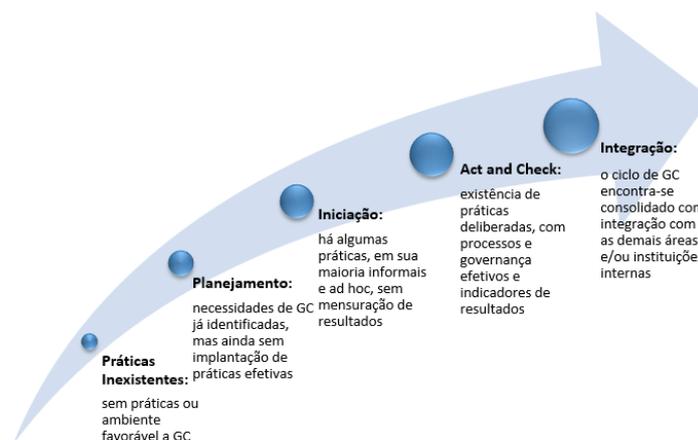


Figura 4 - Estágios de

Maturidade.



Após dois anos do encerramento do projeto um novo questionário foi aplicado, a fim de analisar a evolução da maturidade do setor com a Gestão do Conhecimento já intrínseca nas rotinas de trabalho. O resultado alcançado em 2019 revelou uma evolução para os estágios 3 e 4, Iniciação e *Act & Check*.

A AMAZUL está trabalhando desde então para o atingimento do grau mais alto de maturidade em Gestão do Conhecimento que é a Integração entre setores, com desenvolvimento de práticas integradoras, como por exemplo portal do conhecimento e plano de sucessão organizacional.

Com o excelente resultado obtido na USEXA-CINA, o Mapeamento de Competências foi ampliado para toda a Instituição, assim a mesma metodologia utilizada no projeto-piloto na área USEXA-CINA foi aplicada em toda a AMAZUL.

7. Planos futuros

Como desdobramento futuro do Projeto de Mapeamento de Competências Comportamentais haverá a aplicação do questionário on-line por área de atuação, nos setores da Sede da AMAZUL e nos locais em que existem empregados da AMAZUL (Projetos da Marinha), com o objetivo de identificar e consolidar as competências por área para a customização assertiva de ações de Desenvolvimento de Pessoas.

O trabalho de mapear as competências institucionais, está em consonância com a SEST (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) do Ministério da Economia, que sugere às empresas públicas a realização do mapeamento das competências comportamentais em nível institucional, bem como aos seguintes desdobramentos da atividade, a exemplo de:

- Utilização da gestão de competências para realizar processos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento, seleção, plano de cargos e salários, desenvolvimento e avaliação de desempenho;
- Treinamento para procedimentos sobre mapeamento de competências;
- Identificação e sugestão de ações de qualificação de pessoal que visem suprir as necessidades demonstradas no mapeamento de competências;
- Desenvolvimento das competências dos colaboradores e gestores;
- Utilização de um modelo preestabelecido cuja finalidade seja orientar os colaboradores para atingir as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Concluído o mapeamento das competências organizacionais da AMAZUL, poderemos desenvolver diversas ações, como as citadas acima, indicando sua efetividade nestas ações, bem como sua constante atualização, pois a empresa é um organismo vivo, que está em constante desenvolvimento e as competências acompanham este desenvolvimento.

Além disso, existem planos de aperfeiçoamento e expansão do mapeamento de competências e seus desdobramentos para demais ações ligadas à gestão de pessoas:

- Ampliação da Gestão por Competências para os processos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento, seleção, plano de cargos e salários, desenvolvimento e avaliação de desempenho;
- Amadurecimento da metodologia visando o atingimento das competências essenciais;
- Ampliação da capacidade de gestão do conhecimento da Empresa por meio da capacitação de pessoal;
- Consolidação do Programa de Sucessão Organizacional;
- Aperfeiçoamento da ferramenta tecnológica SABER AMAZUL (produto de defesa homologado) para dar suporte à metodologia; e
- Utilizar o Centro de Treinamento Técnico (CTT) como referência para aplicação nas demais áreas da Empresa.

8. Depoimentos

8.1 Líderes internos que aprovaram e apoiaram a Experiência



“O amadurecimento da metodologia de Mapeamento de Competências amplia a capacidade de Gestão do Conhecimento da AMAZUL e fornece subsídios para o desenvolvimento de um Plano de Sucessão sólido e eficiente. Preservar o conhecimento e garantir o processo sucessório é peça chave para a continuidade do desenvolvimento dos projetos e inovação tecnológica constante.”

Francisco Roberto Portella Deiana - Diretor Técnico e Diretor-Presidente Interino



“O alinhamento do Plano de Carreira às competências comportamentais permitiu à AMAZUL elaborar e executar programas de treinamento internos, tanto para líderes quanto para empregados, direcionados ao desenvolvimento de habilidades e atitudes essenciais ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Empresa. Mapear competências nos permite mensurar, gerir, avaliar e direcionar demais aspectos da gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, reconhecimento meritocrático, seleção e retenção de talentos.”

Newton de Almeida Costa Neto - Diretor de Gestão do Conhecimento e Pessoas

8.2 Clientes internos que se beneficiaram da Experiência



“O mapeamento de competências é atividade essencial para que a Empresa e suas unidades Operacionais possam, a partir do mapeamento de processos, identificar e priorizar treinamentos necessários para a capacitação da sua força de trabalho. Nesse sentido, no escopo da metodologia da Gestão do Conhecimento é atividade que contribui para o atingimento dos objetivos estratégicos da AMAZUL.”

Luís Cláudio Gonçalves Costa - Assessor Executivo do Diretor de Gestão do Conhecimento e Pessoas da AMAZUL.



“Tendo a AMAZUL o entendimento que seu maior patrimônio é seu pessoal, foi desenvolvido um plano de carreira de forma a potencializar a capacidade e o conhecimento de cada um dos seus colaboradores, bem como sua iniciativa em somar dentro dos programas nas áreas tecnológicas. No final o que mais importa é a nossa capacidade de constante inovação. Ou seja, os produtos que desenvolvemos na AMAZUL são diferenciados, não encontrados no mercado pelas próprias características dos programas nucleares.”

Tomé Albertino de Sousa Machado - Gerente de Gestão do Conhecimento da AMAZUL.

8.3 Cliente externo que se beneficiou da Experiência



" A fase de mapeamento de competência é o momento mais importante do planejamento, pois é através dela que identificamos quais são os conhecimentos, quem já domina, quem poderá disseminá-los e como deverão ser disseminados. "

José Gonçalves Calvelo - Chefe do Departamento de Operação da USEXA



9. Classificação da Experiência (Projeto): Foco, Modalidade e Categoria

Foco	E-Digital
Modalidade	Educação e Capacitação Profissional
Categoria	Ouro – de 2 a 4 anos

10. Alinhamento da Experiência aos Fundamentos aos Pilares do Brasil Digital:

Pessoas:

Promover o Autodesenvolvimento	O projeto se desenvolveu de forma a propiciar o autodesenvolvimento e o direcionamento para o mapeamento das competências comportamentais necessárias em cada área (USEXA e AMA). O mapeamento foi realizado com o objetivo de desenvolver a capacidade dos empregados vivenciarem e gerenciarem conscientemente as suas emoções, motivações e pensamentos, a fim de expressarem eficazmente atitudes que garantam a eficiência do trabalho e a satisfação profissional do empregado.
--------------------------------	---

Sociedade:

Pessoas ao Centro	o projeto teve como foco as pessoas, pois analisou as principais competências comportamentais, ou seja, as atitudes esperadas por cada profissional alinhadas aos objetivos do PCRC, que podem impactar os resultados e o desempenho organizacional.
-------------------	--

Negócios 6.0: Transformação Digital

Processos	o projeto está alinhado com o item 5 para transformação dos processos organizacionais que é o “Desenvolvimento de Talentos (Empoderar Pessoas)”, uma vez que o mapeamento de competências aliado ao PCRC é um processo interno transformador, que auxilia os profissionais a conhecer e dominar as competências comportamentais necessárias para a realização de suas atividades de forma mais produtiva e eficiente.
-----------	---

Processos:

Governos Digitais:

Eficiente	o projeto está alinhado ao objetivo 18 “Equipes de governo com competências digitais, que capacita seus profissionais nas melhores práticas e faz o uso racional da força de trabalho”. As competências comportamentais mapeadas são importantes ferramentas de autoconhecimento e acompanhamento desse processo de mudança e transformação digital.
-----------	--

Economia Digital:

Produtividade, Digitalização e Capacidade Empresarial	O projeto engloba a informatização e digitalização através do uso da internet para os empregados responderem os questionários online a respeito do mapeamento das competências comportamentais.
---	---



Prêmio Transformação Digital Brasil – Ozires Silva 2020 2022
Classificação



Alinhamento com 05 Pilares do Ecosistema Brasil 5.0

Ecosistema Brasil 5.0



1 PESSOA

➡ 5 Promover o Autodesenvolvimento



2 SOCIEDADE

➡ 7 Pessoas ao Centro



3 NEGÓCIO

➡ 12 Transformar os Processos Operacionais

5 ECONOMIA 5.0

➡ 21 Produtividade, Digitalização e Capacidade Empresarial



4 EFICIENTE

➡ 19 Eficiente



E-Digital

Estratégia Brasileira para a Transformação Digital

Classificação das Experiências de Sucesso

11. Alinhamento aos Eixos da E-Digital:

O projeto de mapeamento de competências à luz do PCRC está voltado a cada vez mais possibilitar o desenvolvimento humano, não só o técnico, mas principalmente o comportamental. Nesta era digital em que estamos atualmente, percebemos que, como consta nesta proposta da *Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)*, e como trata o item D. *Educação e Capacitação Profissional*, novos conhecimentos e tecnologias são essenciais para o bom desenvolvimento de qualquer trabalho, ainda mais no ambiente profissional. E é claro que o conhecimento da tecnologia, dos ambientes digitais precisa começar no ambiente escolar, pois atualmente qualquer profissional terá como ferramenta base de trabalho um equipamento tecnológico, conectado à internet ao meio digital. A AMAZUL neste projeto de mapeamento de competências visa definir as competências comportamentais identificando as lacunas em que haverá a necessidade destas competências melhor trabalhadas e desenvolvidas. Como já citado anteriormente, uma informação é facilmente transmitida e registrada, ainda mais com os recursos digitais disponíveis. Porém, o conhecimento tem seu registro construído com o tempo e demanda outras formas de registros. Nessa era digital, estes meios vêm a contribuir para o armazenamento dos conhecimentos, o que faz com que a Empresa cada vez mais desenvolva a Gestão do Conhecimento. E cada vez mais, as organizações precisam possibilitar o treinamento, o desenvolvimento, o aprendizado de seus empregados por meio das mídias digitais; principalmente em uma empresa como a AMAZUL, voltada para a inovação.

Eixos Habilitadores:

Pesquisa Desenvolvimento e Inovação	o mapeamento de competências e sua ampliação para demais áreas permitem direcionar treinamentos e aprimorar o desempenho dos empregados, com consequente expansão da produção científica e tecnológica.
Confiança no Ambiente Digital	a migração de 100% das reuniões e treinamentos relativos aos processos de Avaliação de Desempenho e Promoção e Progressão, e a notável otimização das ações e adesão dos envolvidos (gestores e empregados) contribuiu para a solidificação da confiança no ambiente digital.
Educação e Capacitação Profissional	constante ampliação da migração dos treinamentos da Empresa para o ambiente digital.

Eixos de Transformação:

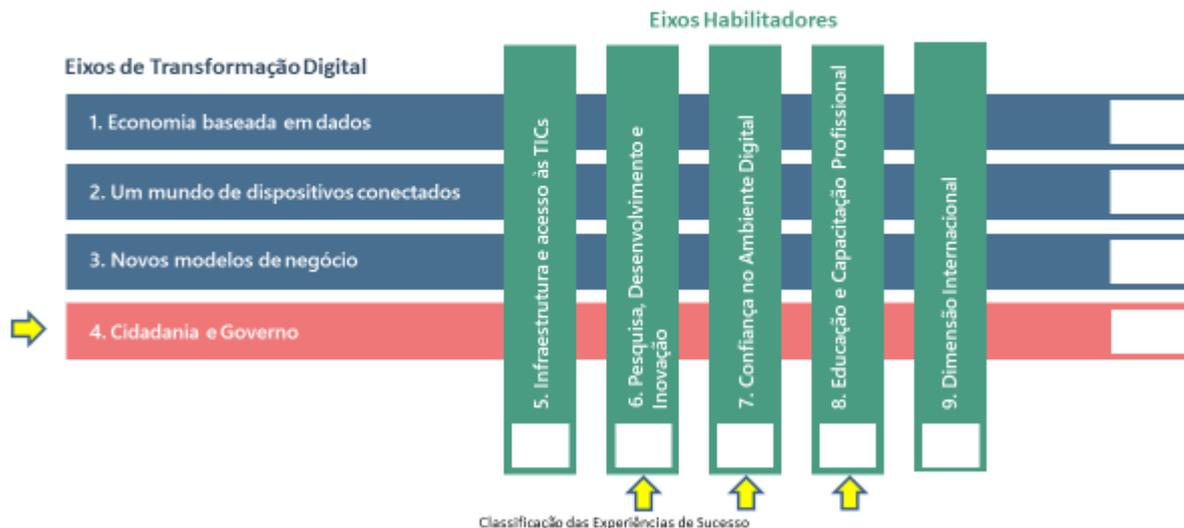
Cidadania a Governo Digital	aprimorar a infraestrutura de redes e bancos de dados da AMAZUL e promover a consolidação de uma plataforma digital para acesso da sociedade civil aos programas desenvolvidos pela Empresa.
-----------------------------	--



Prêmio Transformação Digital Brasil – Ozires Silva 2020 2022
Classificação

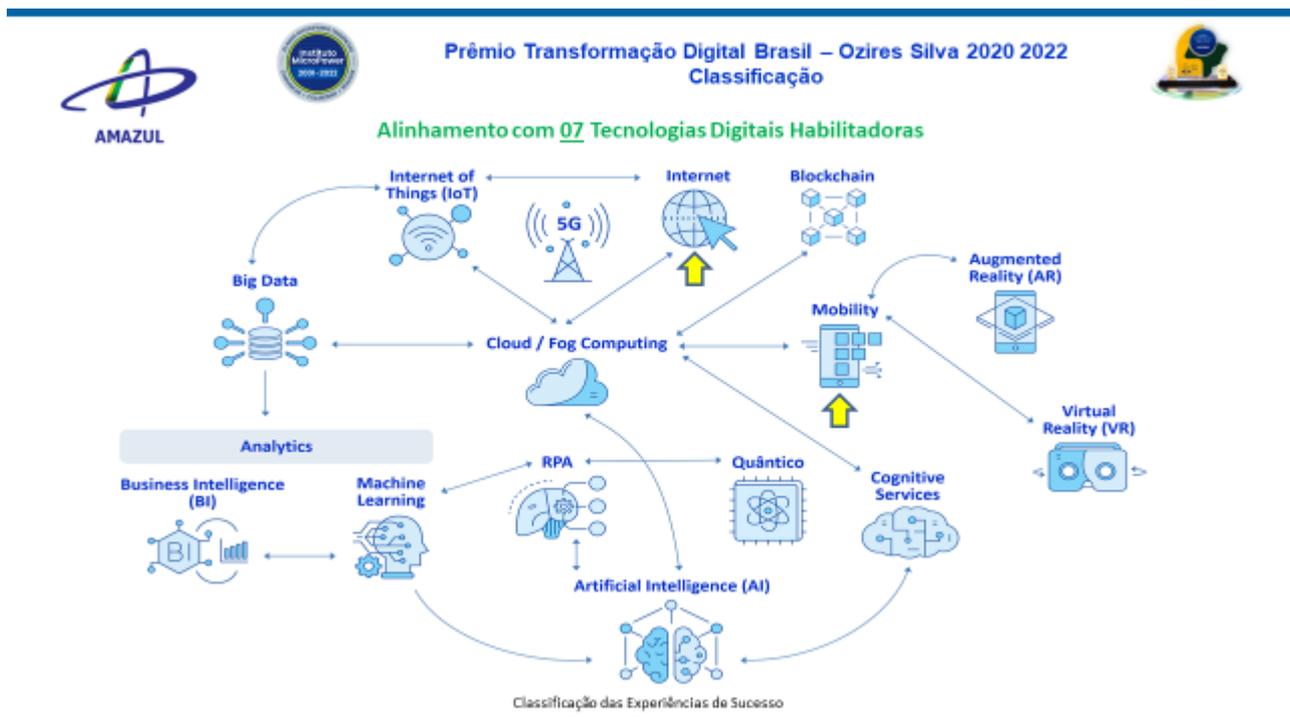


Alinhamento com 05 Eixos da E-Digital



12. Alinhamento com as Tecnologias Digitais Habilitadoras:

<p>Internet</p>	<p>A realização do Processo de Promoção e Progressão de empregados via webconferência por meio do uso da ferramenta Webex trouxe mais dinamismo, mobilidade e praticidade para as reuniões, uma vez que o deslocamento físico de todos os participantes deixou de ser necessário. Sem a necessidade do deslocamento físico também foi possível a realização de mais reuniões e a melhora na comunicação com os gestores, pois o acesso à pessoas e a compatibilidade de agendas foram facilitados. Além disso, a modalidade proporcionou mais assertividade para a tomada de decisão dos gestores responsáveis.</p> <p>Acompanhando a migração para os meios digitais, os treinamentos sobre os processos de Promoção e Progressão e Avaliação de Desempenho para empregados e gestores também foi realizado 100% digitalmente. Para os empregados, os treinamentos foram gravados e disponibilizados nos meios de comunicação da AMAZUL; para os gestores, os treinamentos foram realizados também via ferramenta Webex. Além disso, foram realizadas 4 lives sobre Avaliação de Desempenho para gestores e empregados, que puderam participar ativamente do evento por meio de interações, sugestões e questionamentos. As gravações das lives foram disponibilizadas nos meios de comunicação da Empresa.</p>
<p>Mobilidade (Mobility - Tecnologia móvel)</p>	<p>Em 2021 foi lançado o aplicativo AMAZUL Express. Inteiramente desenvolvido por empregados, proporciona acesso via celular a informações relativas à Empresa e a informações laborais dos empregados. O aperfeiçoamento e ampliação da ferramenta proporcionará a expansão de suas funcionalidades para as demais áreas da gestão de pessoas.</p>



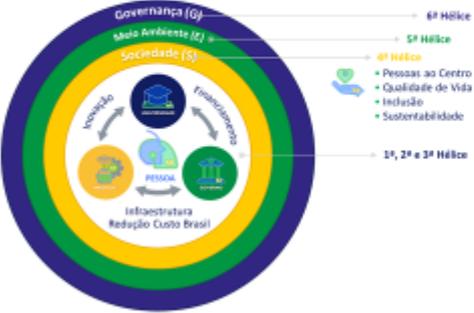
13. Alinhamento com a 6ª Hélice:




Prêmio Transformação Digital Brasil – Ozires Silva 2020 2022
Classificação

Alinhamento com 6ª Hélice e ESG





Academia:
Centros de instrução voltados para os programas onde a AMAZUL atua.

Governo:
Empresa criada no âmbito dos projetos estratégicos nacionais.

Empresa:
Empresa Pública no âmbito dos Programas Nucleares.

Sociedade (S):
A entrega final dos produtos desenvolvidos visa a atender as demandas da sociedade.

Meio Ambiente (E):
O projeto promove a economia de recursos com larga redução na emissão de carbono.

Governança (G):
Por ser um Empresa Pública, a AMAZUL cumpre a legislação afeta aos controles externos, visando a transparência junto à sociedade.

Classificação das Experiências de Sucesso

Mapeamento de Competências à Luz do Plano de Carreira					
Academia	Governo	Empresa	Sociedade	Meio Ambiente	Governança
Centros de instrução voltados para os programas onde a AMAZUL atua. Empregados envolvidos em projetos de pesquisa ligados a Universidades e Institutos (USP, UERJ, UNICAMP, UFRJ, IPEN, entre outros).	Empresa criada no âmbito dos projetos estratégicos nacionais.	Empresa Pública no âmbito dos Programas Nucleares. Aplicação em Empresa de mercado: INBRA.	A entrega final dos produtos desenvolvidos visa a atender as demandas da sociedade.	O projeto promove a economia de recursos com larga redução na emissão de carbono.	A experiência contribuiu no ponto em que reduziu distâncias e otimizou recursos e tornou os processos mais dinâmicos e eficientes, atendeu aos indicadores socioambientais da Governança da AMAZUL.