

1.1.1 AMAZUL | PLANO DE CARREIRA



Iniciativa:

Implantação e desenvolvimento do plano de cargos, remuneração e carreira

Daniela Ferreira -

daniela.ferreira@amazul.gov.br

Almirante Newton – newton@amazul.gov.br

Foco: **Processos**

Modalidade: **Desempenho**

Categoria: **Diamante**

1. Nome da organização: **Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S/A – Amazul**

2. Descrição da organização:

A Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.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 refiram 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, AMAZUL construiu sua visão:

Ser detentora de tecnologia própria, com profissionais qualificados, nas áreas nuclear e de projetos de submarinos, e referência pelo conhecimento agregado a seus produtos e serviços.

Para tanto, nossa missão é:

Desenvolver e aplicar tecnologias e gerenciar projetos e processos necessários aos Programas Nuclear Brasileiro, Nuclear da Marinha e de Desenvolvimento de Submarinos, para contribuir com a independência tecnológica do País, em benefício da nossa sociedade.

3. Nome da Iniciativa: **Implantação e desenvolvimento do plano de cargos, remuneração e carreira**

4. Descrição Inicial:

O Plano de Cargos, Remuneração e Carreira – PCRC, da Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. – AMAZUL, define os critérios de remuneração, encarreiramento e movimentação salarial dos seus empregados. A implantação do PCRC aprimora o modelo de gestão da AMAZUL, contribuindo para que a mesma possa cumprir a sua missão institucional de proporcionar ao Brasil o acesso a conhecimentos e a tecnologias estratégicas ao seu desenvolvimento e à sua soberania.

O principal objetivo deste plano foi dotar a AMAZUL de um instrumento de gestão de pessoas que lhe possibilitasse ganhar flexibilidade organizacional, aumentar a sua capacidade de inovação e o seu patrimônio de conhecimento.

O PCRC objetiva ainda:

- Promover a integração das ações de gestão de pessoas com a missão, visão de futuro e valores da AMAZUL;
- Orientar a captação de empregados para a Empresa;
- Oferecer parâmetro para que os empregados possam se desenvolver e construir uma carreira de contínuo crescimento profissional e pessoal, agregando valor aos resultados da AMAZUL;
- Permitir aos empregados a visão de um horizonte profissional com critérios remuneratórios justos e equilibrados;
- Reconhecer as contribuições das pessoas para os resultados da AMAZUL;
- Estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento de capacidades técnicas e gerenciais que contribuam para o atingimento dos objetivos estratégicos da AMAZUL; e
- Contribuir para a melhoria do clima organizacional dos ambientes da Empresa e do nível de satisfação dos empregados.

A implantação do PCRC e do Plano de Funções contou com as seguintes fases:

- Análise documental – conhecimento pela FIA-USP do PCS (Plano e Cargos e Salários da EMGEPRON) e demais documentos vigentes à época relativos a Carreira e Remuneração.
- Pesquisa salarial externa – a FIA-USP realizou uma pesquisa salarial com empresas de tecnologia que possuem cargos similares aos da AMAZUL.
- Entrevistas com gestores e empregados – participação de gestores e empregados em oficinas conduzidas pelo consultor da FIA-USP com o objetivo de fazer um levantamento das atividades envolvidas em seus vários níveis de complexidade e à definição dos requisitos que os empregados precisam atender para ter acesso aos níveis superiores dos cargos.

O trabalho em oficinas possibilitou a transferência das tecnologias de produção em grupo, disseminação do conceito de competência em oposição à importância do tempo de serviço ou ao estoque de conhecimento sem aplicabilidade prática no trabalho, além da discussão sobre os aspectos críticos da gestão de pessoas da AMAZUL e das soluções alternativas que foram pensadas através dos Planos de Cargos e de Funções.

- Implantação - o PCRC entrou em vigor dia 01/04/2014.

- Aprimoramento – desde sua implantação, PCRC e Plano de Funções vem sendo aprimorados ano após ano:

2014	Após a transposição dos cargos e salários do PCS (EMGEPRON) para o PCRC (AMAZUL), foi realizado um reenquadramento funcional dos salários daqueles empregados que se encontravam em defasagem em relação às suas entregas, cargo, nível e tempo de empresa.
2015	Novo reenquadramento foi feito para corrigir distorções salariais oriundas da transposição.
2016	Primeira reunião da CAPRO. As decisões a respeito de quais empregados serão promovidos ou progredidos são definidas pela CAPRO - Comissão de Avaliação para Promoção e Progressão. A CAPRO é composta pelos principais dirigentes de cada uma das áreas da empresa e se reúne anualmente no mês de maio para as deliberações acerca das quais empregados serão movimentados na tabela salarial. Pela primeira vez desde sua criação, as movimentações salariais dos empregados AMAZUL foram pautadas fundamentalmente na análise do desempenho e do mérito dos empregados.
2017	Novo reenquadramento foi feito para corrigir distorções salariais oriundas da transposição.
2018	Segunda reunião da CAPRO. Movimentações salariais foram novamente pautada na meritocracia.
2019	A partir deste ano não houve mais casos excepcionais ou reenquadramentos, o processo foi estabilizado e realizado seguindo estritamente os normativos da empresa.

Uma ferramenta importante que, alinhada ao PCRC, serve como base para o desenvolvimento do empregado é a Avaliação de Desempenho. Tal avaliação é realizada uma vez por ano, 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.

5. Melhores Práticas e Lições Aprendidas:

5.1. Melhores práticas:

NINE BOX

O uso da ferramenta “NINE BOX” foi apresentado pela primeira vez aos gestores no ano de 2017. Durante encontros preliminares à CAPRO, a equipe da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas - CDP reunia-se com gestores e os estimulava a classificar cada um de seus empregados dentro da ferramenta. O objetivo não é rotular, mas estimular os gestores a pensar em cada um de seus empregados, traçar um panorama geral de sua área e conseguir assim identificar as prioridades de Promoção e Progressão.



Figura 6: ferramenta NINE BOX apresentada aos gestores

ENCONTROS DE DESENVOLVIMENTO

A partir de 2017, nos meses que antecedem a CAPRO e a Avaliação de Desempenho, são realizados encontros com as principais chefias de cada área, os chamados de “Encontros de Desenvolvimento”. Nestas ocasiões ocorre a Pré- CAPRO, momento em que os líderes recebem os nomes dos empregados elegíveis a progressão por merecimento, progressão por antiguidade e a promoção, sugere-se a realização do exercício do NINE-BOX e muitas dúvidas são sanadas. Considera-se um momento muito importante no processo de encareiramento.

5.2. Lições aprendidas: *(ações que não foram acertadas na aplicação, mas que após reflexão e correção passaram a ser consideradas melhores práticas)*

As lições aprendidas mais significativas foram:

- A informatização de todo o processo de Avaliação de Desempenho;
- Inclusão do Plano de Desenvolvimento Individual na Avaliação de Desempenho em 2017;
- A cada revisão, buscar cada vez mais objetividade nas perguntas da Avaliação de Desempenho;
- Liberação de cada fase da Avaliação de Desempenho em meses distintos, assim líderes com muitos avaliados tem um tempo maior para realizar as avaliações e se organizar melhor; e
- Encontros periódicos com gestores e empregados para discussão sobre temas relacionados a carreira (Promoções e Progressões, PCRC, Avaliação de Desempenho, entre outros) tem se mostrado benéfico em diversas frentes. Conhecer mais sobre os processos, seus critérios e possibilidades traz mais credibilidade, transparência e confiança de gestores e empregados nos processos de encarreiramento;
- Processo de Promoções e Progressões 100% digital com o uso de ferramenta Webex para realização de webconferência com gestores para tomada de decisão.
- Treinamentos sobre processo de Promoções e Progressões e Avaliação de desempenho realizados em ambiente virtual.

6. Indicadores de Resultado e Desempenho:

6.1. Indicadores de Resultado:

Ao longo da implantação e evolução deste processo verificou-se os seguintes resultados:

- Revisão da política de desenvolvimento do plano de cargos, remuneração e carreira da AMAZUL.
- Elaboração do treinamento aos gestores a respeito da nova política de desenvolvimento e encarreiramento, inclusive Pré- CAPRO.
- Comissão da CAPRO realizada anualmente, formada por líderes representantes de cada área que possuem voz ativa na tomada de decisões.
- Planos de ações recomendados para melhorar a política de desenvolvimento do plano de cargos, remuneração e carreira da AMAZUL.
- Evoluções de carreiras e oportunidades de desenvolvimento dos empregados.

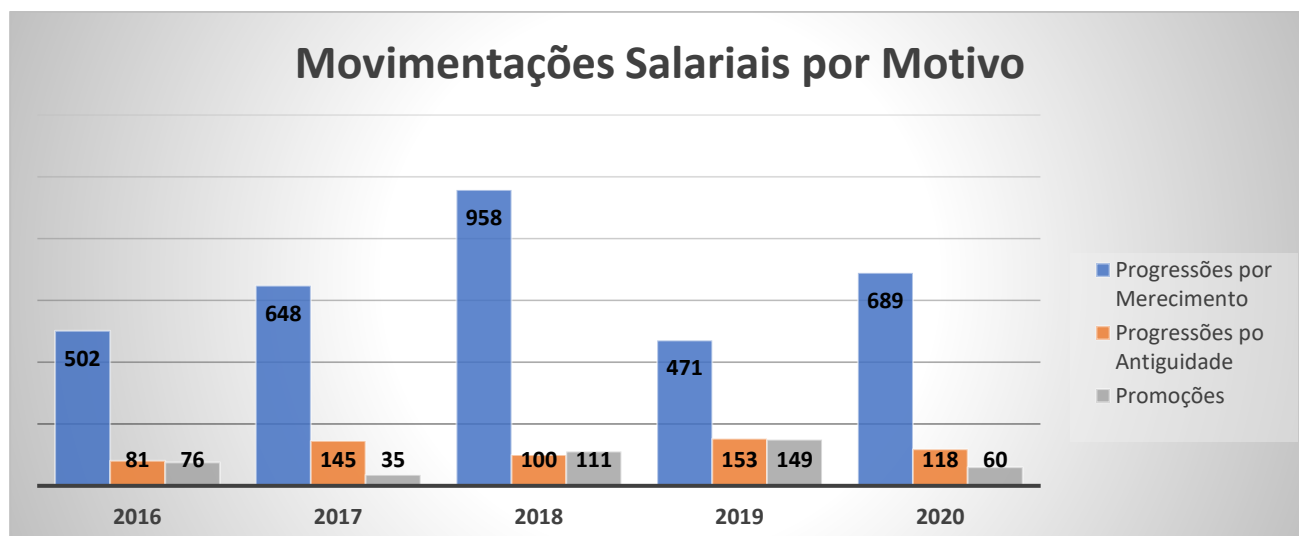


Figura 1: número de empregados movimentados ano a ano, por tipo de movimentação salarial

6.2. Indicadores de Desempenho: *(KPI – Key Performance Indicator, medem a efetividade do Processo (sistêmico), e a produtividade das Pessoas (capacidade para realizar) que são esperados para gerar o Entregável/Resultado previsto),*

O número de esclarecimentos solicitados por empregados e gestores em relação ao processo de progressão e promoção realizado em 2020 foi drasticamente reduzido em relação a anos anteriores. As publicações constantes de esclarecimentos, FAQ, regras e informações sobre o processo em todos os canais de comunicação da empresa, incluindo mensagens via celular dos empregados, foram fatores que contribuíram com a redução. A divulgação da lista de elegíveis à movimentação salarial também foi um fator de redução do número de esclarecimentos necessários, o que tornou o processo mais transparente.



7. Classificação da Iniciativa (Projeto): Foco, Modalidade e Categoria

Foco	Processos
Modalidade	Desempenho
Categoria	Diamante

8. Alinhamento da Iniciativa aos Fundamentos aos Pilares do Brasil Digital:

Pessoas	
Promover o Autodesenvolvimento	Com a implantação do Plano de Cargos, Remuneração e Carreiras propiciou-se aos empregados o autodesenvolvimento e visualização das possibilidades de desenvolvimento de suas respectivas carreiras de acordo com as normativas que regulam o processo.
Sociedade	
Pessoas ao Centro	O foco do projeto são as pessoas e o desenvolvimento de suas carreiras de forma equilibrada considerando as oportunidades de contínuo crescimento profissional e pessoal, nível de satisfação, agregando valor aos resultados da AMAZUL.
Negócios Digitais	
Processos	O Projeto está alinhado com os seguintes itens relacionados a transformação dos processos Operacionais: 4 - Digitalização de Processos: A Avaliação de Desempenho tornou-se informatizada, permitindo assim a automação do processo, as respostas e comentários dos empregados e gestores ficam salvos em ambiente digital seguro que pode ser acessado pelo usuário através de senha pessoal, eliminou o tempo dispensado com a impressão de formulários para aplicação da avaliação. 5 – Desenvolvimento de Talentos (Empoderar Pessoas): O Plano de Cargos, Remuneração e Carreira da AMAZUL busca o desenvolvimento e retenção de talentos e permite aos empregados a visão de um horizonte profissional com critérios remuneratórios justos e equilibrados. Através do reconhecimento, empodera os empregados para o atingimento dos objetos profissionais.
Governos Digitais	
Eficiente	O Projeto está alinhado com o item 18 – Equipes de Governo com competências digitais, com a informatização da Avaliação de Desempenho permitiu-se aos empregados que desenvolvessem as competências digitais para acesso ao sistema. Além disso, as capacitações e reuniões virtuais referentes ao PCRC contribuem para transformação digital.
Economia Digital	
Capacidade Empresarial e Digitalização	O projeto engloba a Informatização dos processos do PCRC, informatização da avaliação de Desempenho e realização de reuniões virtuais para tomada de decisão quanto ao processo de movimentações salariais.

9. Alinhamento aos Eixos da E-Digital:

Eixo de Transformação	
Um mundo de dispositivos conectados (6)	Confiança no Ambiente Digital: transformar a internet em um ambiente seguro, confiável, propício aos serviços e ao consumo, com respeito aos direitos dos cidadãos. Educação e Capacitação Profissional: Formar a sociedade para o mundo digital, com novos conhecimentos e tecnologias avançadas, e prepará-la para o trabalho do futuro.
Eixos Habilitadores	
Confiança no Ambiente Digital (15)	Grande parte dos processos inerentes ao Plano de Cargos, Remuneração e Carreira encontram-se em ambiente digital, os dados dos empregados, históricos de movimentações salariais, notas de avaliação de desempenho e demais informações relevantes são extraídas do sistema informatizado de RH através de relatórios, tais dados são utilizados como subsídios durante o processo de progressão e promoção dos empregados. Os empregados possuem acesso a esse sistema através de suas respectivas senhas e podem consultar seus dados pessoais e as movimentações salariais concedidas na carreira. Em 2020 o processo de Promoções e Progressões foi realizado de maneira digital e virtual, foi utilizada a ferramenta Webex para realização de webconferência. Todos os treinamentos sobre o processo com gestores e todas as reuniões que decidiram as movimentações salariais dos empregados foram realizadas em ambiente virtual; A avaliação de desempenho já está totalmente informatizada, neste mesmo sistema informatizado, empregados e gestores respondem os questionários de avaliação e ao final do processo os formulários com as respectivas respostas ficam armazenados e podem ser consultados quando houver necessidade. Os treinamentos sobre a avaliação de desempenho para empregados e gestores também foram realizados totalmente em ambiente virtual. Para os empregados o treinamento foi gravado e disponibilizado na Intranet e no Youtube. Para os gestores foram realizadas reuniões virtuais via Webex. Torna-se importante, portanto, expandir este alcance dentro dos demais processos da área, o que aumentará a transparência e consequentemente a credibilidade dos processos.
Educação e Capacitação Profissional (9)	