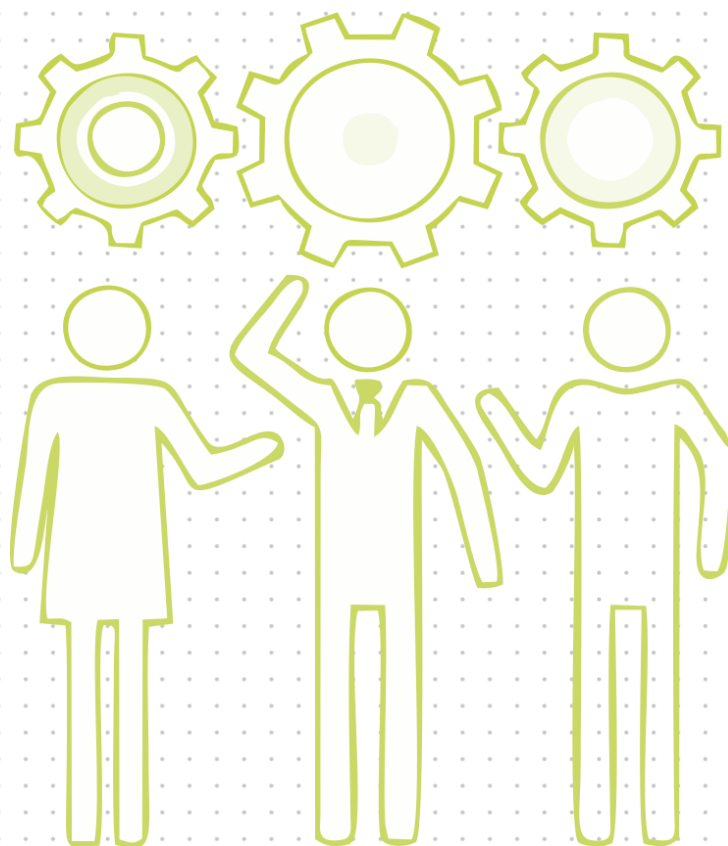


MANUAL

Gestão de Pessoas por Competência



Fundação

Unimed



Introdução

Um modelo de gestão de pessoas é entendido como a maneira pela qual uma instituição gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho e, para que isso ocorra, ela estrutura princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Já um modelo de gestão de pessoas baseado em competências pode fornecer subsídios para a tomada de decisão nos diversos processos de recursos humanos, de modo a agregar valor aos profissionais e à execução das estratégias da organização. Dessa forma, ao mesmo tempo em que cria condições concretas para apoiar as transformações organizacionais, garante a coerência e consistência com os valores que sustentam a relação entre a Organização e seus colaboradores.

Objetivos do Modelo

O principal objetivo do Modelo é criar parâmetros de gestão de pessoas por competências comuns às diversas Cooperativas do Sistema Unimed, que poderão ser customizados de acordo com a realidade, o contexto e necessidades de cada uma.

Outros objetivos do Modelo são:

- Favorecer o permanente **desenvolvimento profissional** e pessoal, potencializando as competências das pessoas.
- Transmitir **mensagens uniformes relacionadas aos valores** e aspectos que devem ser reforçados em virtude da natureza do negócio.
- Possibilitar o **aumento de sinergia entre as Cooperativas** e a **ampliação de oportunidades de carreira** para aproveitamento e desenvolvimento dos profissionais.
- Facilitar *benchmarking* e **troca de experiências de práticas em gestão de pessoas** dentro do Sistema.
- Contribuir para a **atração e retenção** de pessoas identificadas com os objetivos e valores organizacionais.

O modelo

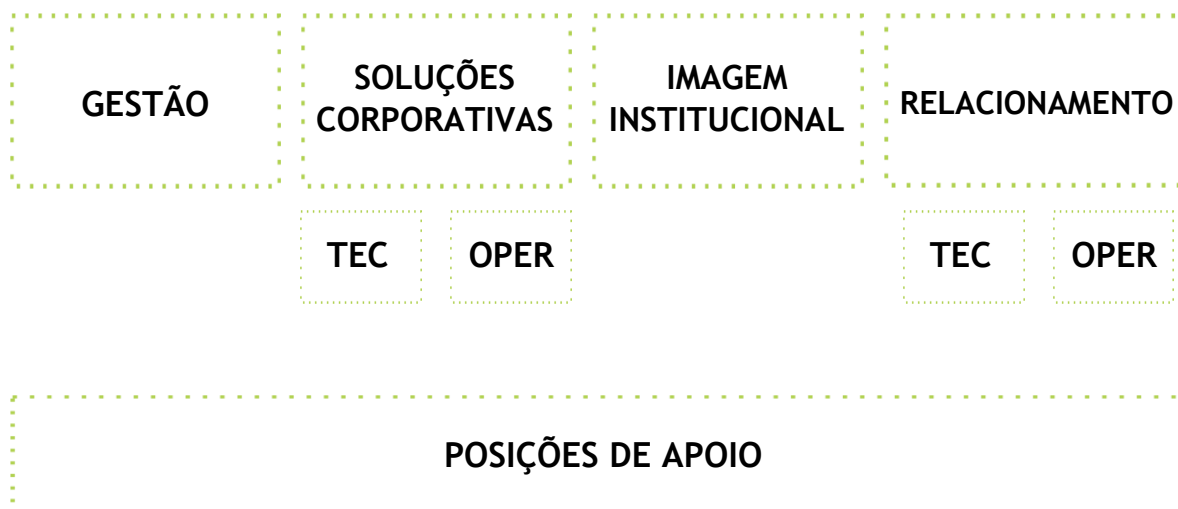
São três os conceitos que embasam o Modelo, conforme demonstrado na figura abaixo: Trajetórias de carreira, Níveis de complexidade e Competências.



1. Trajetórias de carreira

Trajetoórias de carreira consistem no agrupamento de posições de mesma natureza de trabalho e que, por isso, exigem de seus ocupantes competências semelhantes. Elas representam os caminhos “naturais” que os profissionais perseguirão ao longo de suas carreiras e não estão vinculadas necessariamente à estrutura Organizacional, pois esta é dinâmica e pode mudar constantemente.

A figura a seguir ilustra as trajetórias de carreira estruturadas para a Fundação Unimed.



As definições de cada uma das trajetórias, suas principais entregas e exemplos de áreas ou cargos que as compõem encontram-se a seguir.

Trajetória	Definição	Principais entregas	Exemplo de área/cargo
Gestão	Responde pela definição e viabilização da estratégia organizacional por meio do estabelecimento de Prioridades organizacionais, gestão de recursos e pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Olhar sistêmico (organizacional). • Garantia dos resultados organizacionais. • Gestão de recursos e prazos. • Gestão e desenvolvimento de pessoas. • Atuação na esfera política da organização. 	Superintendente, Gestores, coordenadores, assessores e supervisores.
Soluções Corporativas	Responde pela estruturação e análise de informações e implementação de soluções corporativas para viabilizar e aprimorar processos internos e subsidiar a tomada de decisão.	<p>Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de processos. • Suporte ao cliente interno e externo. • Operacionalização da estratégia e das funções finalísticas da organização. <p>Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suporte ao cliente interno e externo. • Operacionalização de atividades diversas e estruturadas da organização. 	TI, ADM, DHO, Controladoria, Qualidade, DSE, Secretaria
Imagem Institucional	Responde pelo posicionamento mercadológico, incluindo o fortalecimento, desenvolvimento e preservação da marca Unimed.	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no público-alvo. • Preservação e fortalecimento da marca e do Sistema. • Negociação. • Fortalecimento do valor de produtos e serviços oferecidos pelo Sistema. 	Marketing, Comunicação, Vendas, Parte Assessoria.
Relacionamento	Responde pelo relacionamento e negociação com os públicos da cadeia de prestação de serviços, clientes e Unimed, prestando atendimento de excelência,	<p>Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com os públicos da cadeia de prestação de serviços, clientes e unimed. • Negociação. • Viabilização de processos e procedimentos. 	Relacionamento e Parte Assessoria

	com eficiência e qualidade para garantir a satisfação de tais públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos públicos relacionados (atenção e presteza no atendimento). 	
		<p>Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de procedimentos preestabelecidos com qualidade. • Entendimento e atendimento das necessidades dos públicos envolvidos. • Prestação de informações e soluções. • Satisfação dos públicos relacionados (atenção e presteza no atendimento). 	

2. Níveis de complexidade

Além da definição das competências, Dutra (2001) aponta que o modelo de gestão de pessoas por competências deve incorporar o conceito de **níveis de complexidade**, que têm a função de diferenciar as atribuições e responsabilidades dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade. Assim, as descrições das competências são adequadas às responsabilidades de cada nível, desdobrando uma sequência de exigências crescentes e que demandam respostas cada vez mais elaboradas.

A complexidade está associada a fatores como autonomia, responsabilidade e impactos das atividades desenvolvidas, ou seja, são os papéis assumidos pelo profissional na relação deste com a Organização. Ainda sobre os **níveis de complexidade**, é importante ressaltar que os modelos tradicionais de Gestão de Pessoas são delineados, tendo como referência a descrição de cargos, caracterizada como um conjunto de tarefas e atividades a serem desempenhadas pelos seus ocupantes. Com a volatilidade dos cargos em um contexto global de constantes mudanças, uma nova forma de diferenciá-los associa-se à complexidade da entrega dos profissionais.

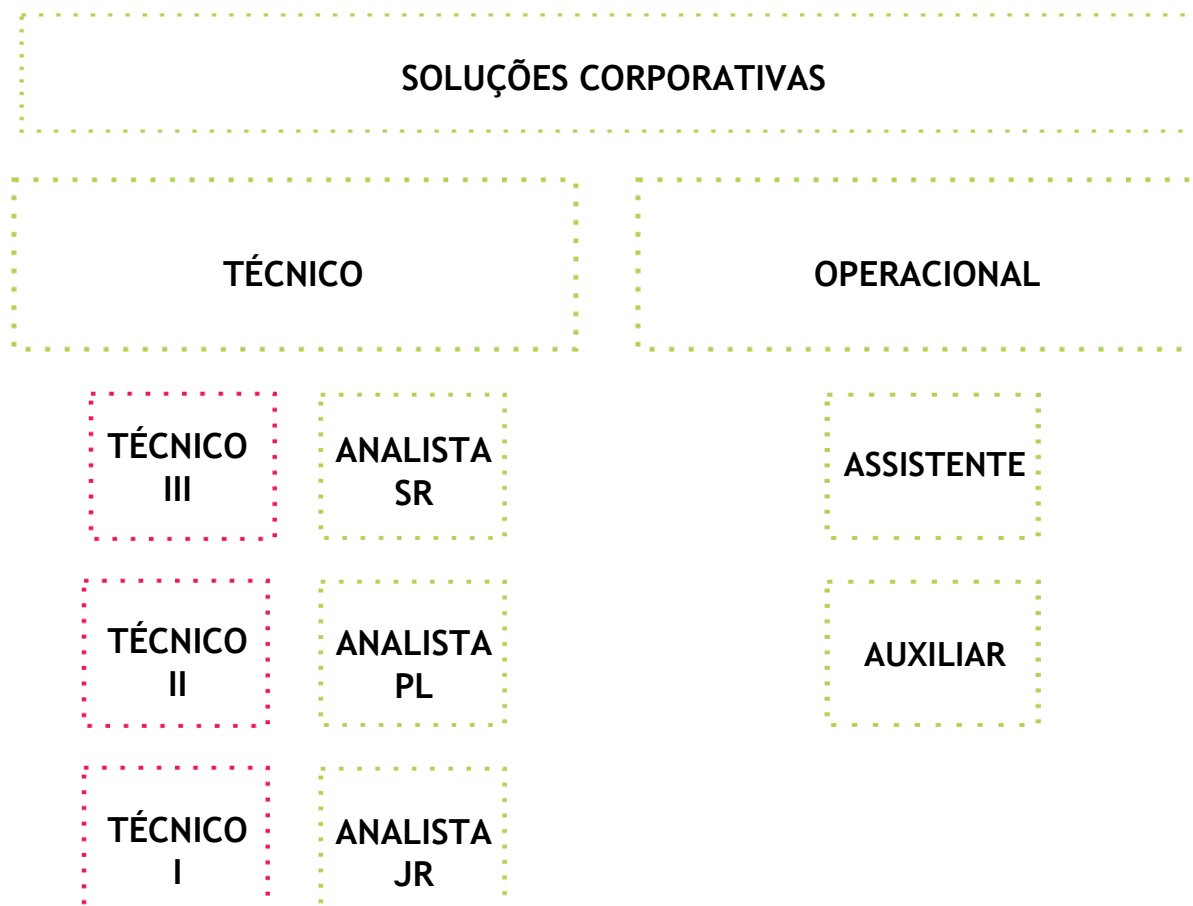
Este referencial de “nível de complexidade”, por ser mais genérico, é mais estável no tempo. Assim, a expectativa desse conceito não é substituir a estrutura de cargos, mas sim complementá-la.

A figura a seguir ilustra os níveis de complexidade estruturados para a Fundação Unimed.

2.1



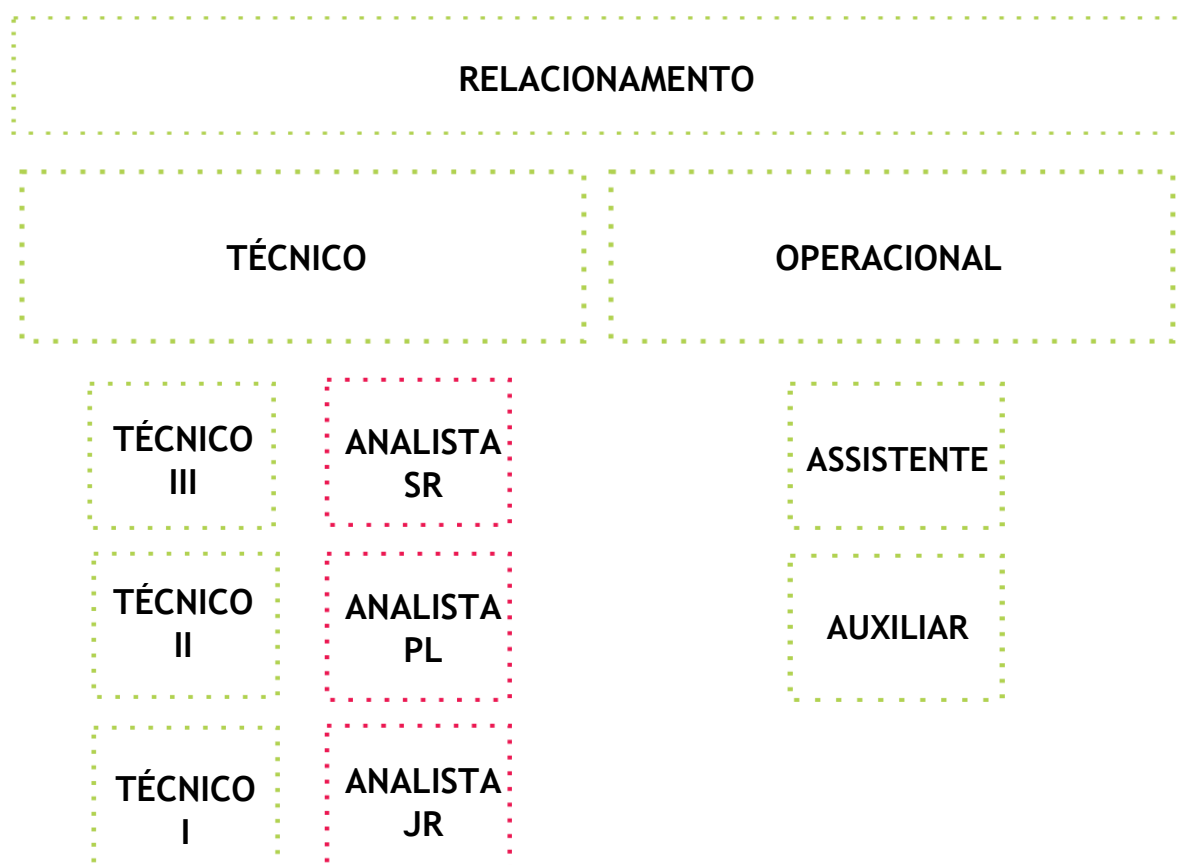
2.2

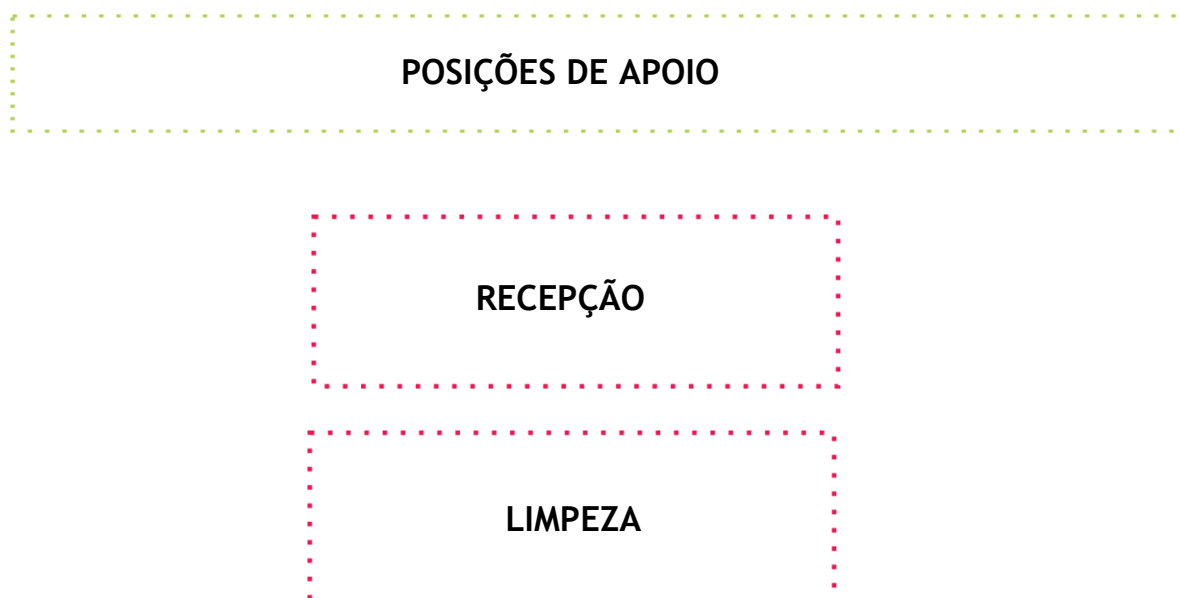


2.3



2.4





3. Competências

No âmbito do modelo de gestão de pessoas proposto para o Sistema Unimed, entende-se por competência o conjunto de contribuições ou entregas do profissional para a Organização, resultante da mobilização do repertório individual de qualificações (como conhecimentos, habilidades e experiências) em determinado contexto, considerando as diretrizes estratégicas e competências da Empresa (Dutra, 2001). Dutra (*op. cit.*) sugere que as competências devem traduzir não apenas mensagens que derivam da estratégia, valores e competências da Organização, mas também entregas e contribuições relacionadas ao papel a ser desempenhado pelos profissionais.

A figura a seguir apresenta as competências estruturadas para o Sistema Unimed.

Competências 1º ciclo		
Gestão	Soluções Corporativas	Imagem Institucional e Relacionamento
Intercooperação	Intercooperação	Intercooperação
Foco no Cliente	Foco no Cliente	Foco no Cliente
Foco em Resultados	Foco em Resultados	Foco em Resultados

Comunicação	Comunicação	Negociação
Inteligência Emocional	Inteligência Emocional	Inteligência Emocional
Negociação	-	-
Atuação Estratégica	-	-
Gestão de Pessoas	-	-
Tomada de Decisão	-	-

Competência	Definição
Intercooperação	Estabelecer e manter relacionamentos e parcerias e trabalhar de forma integrada e cooperativa, com foco na manutenção de clima organizacional favorável.
Foco em Resultados	Apresentar comprometimento no alcance de objetivos e metas com eficiência e qualidade. Inclui o planejamento e o monitoramento de recursos e prazos.
Foco no cliente	Estabelecer relacionamentos de proximidade, empatia e confiança com os clientes para entender e atender às demandas com qualidade garantir sua satisfação. Inclui a análise e a priorização de atendimentos para assegurar o cumprimento dos prazos acordados.
Comunicação	Comunicar informações relevantes de forma clara, objetiva e compreensível, utilizando de forma eficaz as ferramentas de comunicação da organização.
Inteligência Emocional	Lidar com as pressões, obstáculos e mudanças associadas ao trabalho, resistindo a possíveis situações de frustração e conflitos, com otimismo e positividade.
Negociação	Negociar com foco na obtenção de resultados positivos para todos os envolvidos e influenciar pessoas e decisões.

<p>Atuação Estratégica</p>	<p>Definir e disseminar estratégias e planos de ação alinhados às necessidades e objetivos organizacionais, com base em uma visão ampla e de futuro. Incluiu atuar com foco na evolução e sustentabilidade da Fundação Unimed.</p>
<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Orientar o desenvolvimento dos profissionais e formar sucessores, atribuindo desafios e responsabilidades para os colaboradores. Incluiu cultivar um ambiente motivador, no qual as pessoas desejam fazer o seu melhor em prol dos objetivos da organização.</p>
<p>Tomada de Decisão</p>	<p>Assumir as responsabilidades por suas ações, decisões e consequentes desdobramentos, manifestando opiniões e contribuições. Inclui a tomada de decisão assertiva e transparente, baseada na análise de riscos compartilhados.</p>