

# SIGP

Sistemas Integrados  
de Gestão de Pessoas,  
com base em competências

**Conectando cargos e carreiras em uma única visão (SIGP 4G)**



  
**RESOLUTION**<sup>®</sup>  
S O L U Ç Õ E S D E V A L O R



## 1. O que são SIGP's?

Sistemas Integrados de Gestão de Pessoas, com base em Competências, ou simplesmente SIGP's, são instrumentos gerenciais de acompanhamento e direcionamento de crescimento na Empresa, onde são conciliados o desenvolvimento profissional de cada indivíduo e as necessidades da Organização.

Um SIGP traça os perfis desejados para as cargos e/ou carreiras dos funcionários, auxiliando na captação de recursos humanos, servindo de fonte definidora das necessidades de treinamento, desenhando padrões de performance e fornecendo parâmetros para tomadas de decisão de remuneração e carreira.

Dessa forma, a Empresa tem a oportunidade de, através de um SIGP, desenhar seus MAPAS DE CARGOS / CARREIRA em conexão com as variáveis estratégicas de cada área, utilizando-os de maneira integrada e conectando-os aos seguintes subsistemas estratégicos de RH:



Figura 1- Visão Integrada de um SIGP



## O que são SIGP´s de quarta geração (SIGP 4G)?

A Resolution acompanha a aplicação de conceitos e práticas de gestão de pessoas, com base em competências, desde o princípio da década de 90. Tais experiências, sustentadas pela implantação de mais de 60 projetos do gênero, foram relatadas inclusive em nossa última literatura publicada (Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em Competências, Editora AGE - 2006).

No relato e descrição destes projetos, pudemos identificar claramente a evolução conceitual do modelo, sendo por nós definido em 3 gerações:

### **Primeira Geração:**

modelos focados prioritariamente em REMUNERAÇÃO por competências;

### **Segunda Geração:**

modelos que traziam o enfoque da GESTÃO com base em competências e nas FERRAMENTAS de RH;

### **Terceira Geração:**

a geração que introduzia as conexões com os PROCESSOS DE NEGÓCIO da empresa, elevando o modelo para estar presente com a estratégia da Organização.



A partir de fundamentos desenvolvidos após o ano de 2006, e que tiveram novamente o próprio berço de gestão interna da Resolution como aprendizado, formatamos o que para nós vem a ser a

### Quarta Geração (4G) da metodologia SIGP.

Essa mais recente evolução tem a ver com a própria evolução do conceito do CARGO dentro das Empresas, que passa a ser estendido para uma visão mais ampla e abrangente, a qual definimos como a visão de CARREIRA.

Esta nova concepção enfoca o desenvolvimento do Profissional através de sua performance em relação às suas competências aplicadas, distinguindo-o pelo que ele é hoje e suas perspectivas para o futuro (carreira). Esta performance refere-se à qualificação do indivíduo para o MAPA DE CARREIRA, contemplando as Competências Técnicas (Conhecimentos) e Competências Comportamentais (Habilidades e Atitudes).



Figura 2 - "Casa das Competências©"

## 2. Estruturas de carreira e de cargos

O pensamento do SIGP 4G é todo ele baseado nos eixos de carreira da Empresa, que, por sua vez, estão associadas aos macros-processos e/ou às principais entregas (produtos / serviços) das áreas que as compõem. O cargo, portanto, assume um papel de “decorrência” do nível de prontidão dos funcionários em relação à carreira, bem como das reais necessidades da área e das limitações impostas pelo orçamento de pessoal da Organização.

Após o processo de avaliação dos funcionários, estes serão projetados em uma das possibilidades / eixos da estrutura carreira da Empresa, não perdendo, todavia, o raciocínio e o posicionamento do cargo, até em função das exigências impostas pela legislação do trabalho no Brasil.

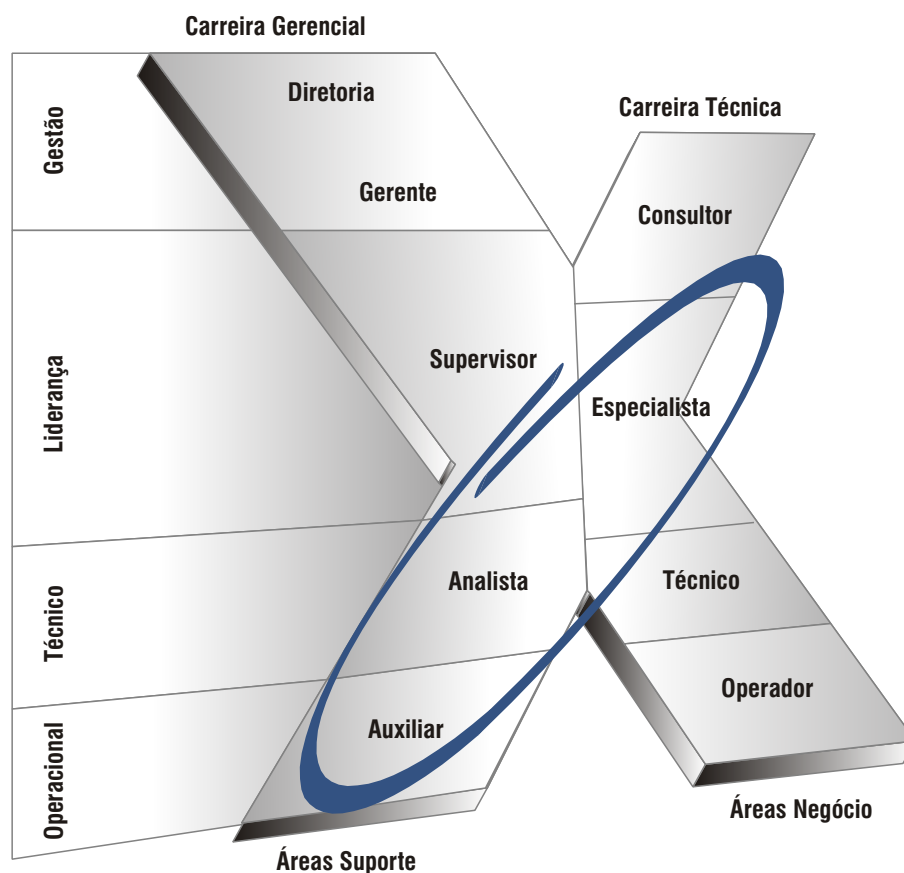


Figura 3 - Visão das Estruturas de Carreira e de Cargos

### 3. Metodologia de mapeamento das carreiras

A metodologia SIGP 4G prevê a execução das seguintes fases:



#### 1ª FASE: Mapeamento das Estruturas

O quê	Documentos	Envolvidos
<p>Reunião com o <b>DIRETOR</b> e o(s) <b>GERENTE(s)</b> da área em questão para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolher a visão estratégica de futuro da área (aquilo que no médio/longo prazo impacta na estrutura);</li> <li>- Identificar quais são os macros-processos; bem como as entregas (produtos e serviços) da área;</li> <li>- Conhecer a estrutura de cargos (identificar similaridade de cargos com outras áreas);</li> <li>- Entender o perfil dos profissionais da área;</li> <li>- Debater e desenhar previamente as carreiras da área;</li> <li>- Listar as atividades que compõem as entregas (produtos e serviços) da área.</li> </ul>	<p>Materiais que possam agregar no entendimento (organograma da área, processos descritos, listas de atividades etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diretor</b> da área;</li> <li>- <b>Gerente(s)</b> da área;</li> <li>- Equipe de Projeto.</li> </ul>
Produtos da Etapa		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento da visão estratégica e das necessidades da área;</li> <li>- Desenho prévio das carreiras da área;</li> <li>- Lista de atividades que fazem parte de cada entrega (produto e serviços) da área.</li> </ul>		

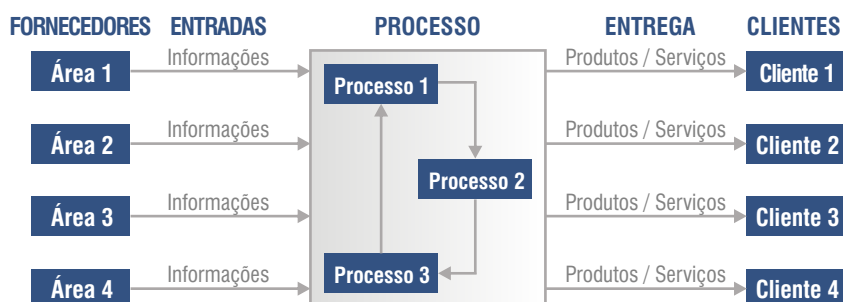


Figura 4 - Visão sistêmica dos macro-processos das áreas

## 2ª FASE: Workshop de Competências

O quê	Documentos	Envolvidos
<b>WORKSHOP DE COMPETÊNCIAS</b> , de forma que sejam decodificadas as competências (técnicas e comportamentais) para cada MAPA de CARREIRA da área.	Lista de atividades de cada entrega (produto/serviço) da área - construída na etapa anterior.	- <b>Gerente(s)</b> da área; - Supervisor(es) da área; - Funcionários chaves de cada entrega (produto / serviço); - Equipe de Projeto.

### Produtos da Etapa

- Lista de competências técnicas associadas a cada entrega (produto/serviço) ou de cada carreira, caso já estejam consolidadas e validadas;
- Lista de competências comportamentais associadas a cada entrega (produto/serviço) ou de cada carreira, caso já estejam consolidadas e validadas.

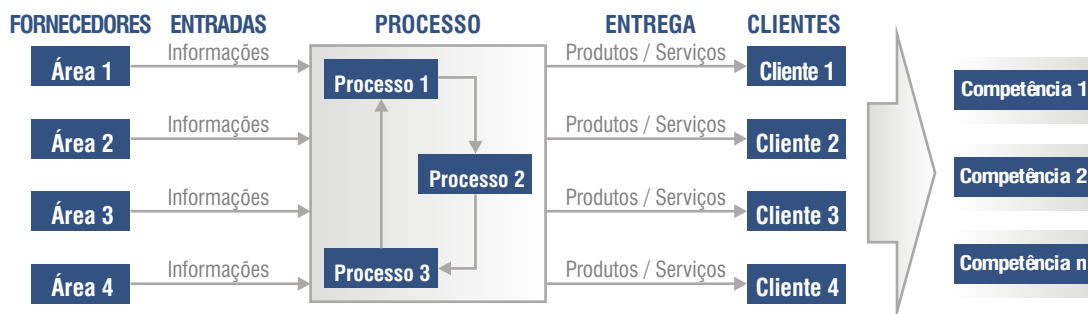


Figura 5 - Competências sendo extraídas dos macro-processos

## 3ª FASE: Agrupamento das Competências

O quê	Documentos	Envolvidos
<b>AGRUPAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NO MAPA DE CARREIRA</b> , gerando a “1ª versão” do(s) MAPA(s) e fazendo a verificação e a crítica dos seguintes pontos de checagem: (1) Natureza das entregas da carreira é similar? (2) Competências requisitadas são compatíveis? (3) Amplitude de atuação profissional (até que ponto agrega para a Empresa?) (4) Existirá muita possibilidade de “não se aplicarem” competências? (5) Têm posições de liderança distintas? (6) Possuem exigências legais de formação?	Lista de atividades de cada entrega (produto/serviço) da área, somada com a lista de competências gerada na etapa anterior.	- Equipe de Projeto.

### Produtos da Etapa

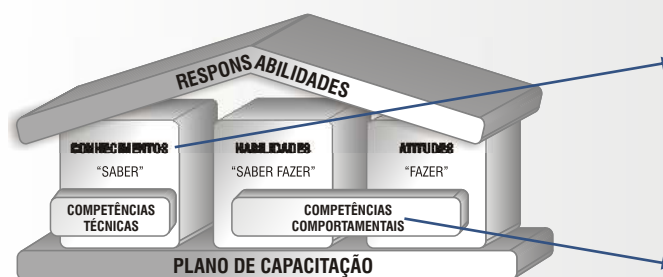
- MAPA(s) DE CARREIRA em sua(s) primeira(s) versão (ões).

## 4ª FASE: Definição das Amplitudes dos Níveis de Proficiência das Competências

O quê	Documentos	Envolvidos
<p><b>VALIDAÇÃO DO(S) MAPA(S) DE CARREIRA</b>, associado ao olhar e debate sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definição dos cargos necessários para suportar o(s) MAPA(s) DE CARREIRA, com base na Estrutura de Cargos;</li> <li>- definição dos Níveis de Proficiência exigidos para cada competência em cada MAPA DE CARREIRA (*);</li> <li>- definição dos pesos dos fatores do(s) MAPA(s) (competências técnicas e comportamentais);</li> <li>- definição do peso de cada competência dentro do bloco a qual pertence (atividade opcional).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MAPA(S) DE CARREIRA;</li> <li>- Lista de atividades de cada entrega (produto / serviço) da área, somada com a lista de competências gerada nas etapas anteriores (para que ainda sirvam de referências para o debate).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gerente(s)</b> da área;</li> <li>- Supervisor(es) da área;</li> <li>- Funcionários chaves de cada entrega (produto/serviço);</li> <li>- Equipe de Projeto.</li> </ul>

### Produtos da Etapa

- MAPA(S) DE CARREIRA, em sua(s) última(s) versão(ões).



(\*) Em relação aos **Níveis de Proficiência** das Competências, eles servem para medir o grau mínimo e máximo necessário para cada uma delas, em cada MAPA DE CARREIRA, justamente por poder conter em cada um deles diversos cargos, havendo assim uma flexibilização da exigência do nível da entrega das competências da carreira.





Os Níveis de Proficiência das Competências podem variar de carreira para carreira, inclusive dentro da mesma área, estando nivelados a partir do conceito genérico a seguir:

CONCEITO GERAL DOS NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA (NP)			
Nível de Proficiência 1	Nível de Proficiência 2	Nível de Proficiência 3	Nível de Proficiência 4
Possui conhecimentos técnicos básicos; possui conhecimentos relacionados com atividades diárias.	Conhece teoricamente e aplica na Empresa.	Domina aspectos técnicos; conhece profundamente.	Influencia outras áreas através de seus conhecimentos.
Necessita orientação e treinamento.	Executa dentro dos padrões.	Consegue superar os padrões e propor melhorias.	Ensina outras pessoas.
Realiza atividades de apoio aos processos.	Desenvolve atividades de média complexidade.	Desenvolve atividades complexas que envolvam análise.	Planeja e estabelece prioridades, define procedimentos e toma decisões necessárias.
Coleta informações básicas. Diferencia as questões principais dos detalhes, os fatos das suposições e a causa do efeito.	Consegue identificar e analisar impactos das suas atividades.	Contribui com análise e desenvolvimento de ações de melhoria.	Busca soluções e desenvolve / inova tecnologias.

## 5ª FASE: Comunicação do Processo

O quê	Documentos	Envolvidos
<b>COMUNICAÇÃO DO PROJETO E SUA METODOLOGIA e APRESENTAÇÃO DO(S) MAPA(S) DE CARREIRA AOS FUNCIONÁRIOS.</b>	- MAPA(S) DE CARREIRA; - Apresentação Conceitual do Projeto.	- <b>Gerente(s)</b> da área; - Supervisor(es) da área; - Funcionários da área; - Equipe de Projeto.

### Produtos da Etapa

- Entendimento conceitual e conhecimento do(s) MAPA(S) DE CARREIRA por parte de todos os funcionários da área.
- Preparação / reforço para as ações que implicam na gestão da mudança cultural em relação ao assunto.



## 6ª FASE: *Go Live* do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas

O quê	Documentos	Envolvidos
<b>IMPLANTAÇÃO DO PROJETO (GO LIVE):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitação dos gestores para a realização das Avaliações de Competências (*)</li><li>- Realização do processo de Avaliação/ Auto Avaliação e Feedback;</li><li>- Redefinição dos subsistemas estratégicos de RH (Treinamento &amp; Desenvolvimento, Remuneração, Carreira &amp; Sucessão, Recrutamento &amp; Seleção e Gestão da Performance).</li><li>- Monitoramento dos resultados por área (Painel de Bordo e demais ferramentas).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- MAPA(S) DE CARREIRA;</li><li>- FERRAMENTAS DE APOIO PARA A AVALIAÇÃO (DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS);</li><li>- SISTEMA INFORMATIZADO.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestores da área;</li><li>- Funcionários da área;</li><li>- Equipe de Projeto.</li></ul>

### Produtos da Etapa

- Capacitação das lideranças no processo e metodologia de avaliação e feedback;
- Avaliação de todos os funcionários;
- Alinhamento dos subsistemas de RH para com o SIGP 4G;
- Análise dos resultados da avaliação para subsidiar as decisões de RH;
- Políticas e Diretrizes de regência do SIGP 4G na Empresa.

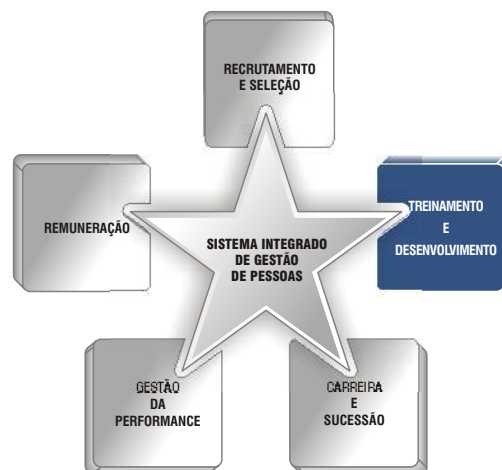
(\*) Para efetuar a Avaliação de Competências, o gestor utilizará uma série de recursos e ferramentas conceituais, que darão orientação e apoio para que ocorra uma estrutura que dê ritmo e consistência à avaliação e feedback. Ele terá maior conhecimento das mesmas nos eventos de capacitação, que estarão fundamentados no **Pró-Líder, Academia de Liderança da Resolution**.



## 4. Interface com os Subsistemas de RH

### Interface com Treinamento & Desenvolvimento

Entendemos Gestão de Treinamento & Desenvolvimento como o agrupamento das políticas e processos que darão a regência do subsistema de capacitação de pessoas. O processo de Treinamento & Desenvolvimento tem como objetivo qualificar o funcionário não somente para o cargo ocupado, mas também prepará-lo para novos desafios do seu eixo de carreira.



Para acompanhar as mudanças que estão ocorrendo no mercado, o verdadeiro diferencial das empresas está nas competências e no contínuo desenvolvimento das pessoas. O processo de gestão de Treinamento & Desenvolvimento, após a implantação do SIGP 4G, passa a ser realizado a partir do resultado do processo de AVALIAÇÃO / GESTÃO DA PERFORMANCE, considerando essencialmente aquilo que for “contratado” entre gestor e avaliado no “Plano de Ação”.

À área de Recursos Humanos caberá, no momento da consolidação de todas as avaliações, observar as competências que forem priorizadas para serem reforçadas / treinadas e validar o LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) com os gestores.

### Interface com Recrutamento & Seleção

O processo de Recrutamento & Seleção ocorrerá através da comparação do Mapa de Carreira com o perfil potencial dos candidatos, sejam eles do mercado ou internos.

Este procedimento irá sinalizar ao gestor da vaga e ao RH se o candidato está próximo do perfil que a Empresa está buscando, fundamentado em critérios justos e claros, minimizando a subjetividade.



Copyright © - todos os direitos reservados.



## Interface com Remuneração

A partir do SIGP 4G, o crescimento salarial do funcionário será gerido pelo resultado da sua avaliação de performance, ou seja, o nível de prontidão na carreira em que o mesmo se encontra.

Esse resultado indicará qual o justo posicionamento salarial do funcionário frente aos steps do seu cargo na tabela salarial, podendo ser a principal referência da Empresa para definir os enquadramentos e as promoções futuras.

A partir do crescimento e amadurecimento profissional dos funcionários nas competências requisitadas de sua carreira, a tendência é de que ele possa evoluir tanto verticalmente (avançando para outro cargo dentro do seu eixo de carreira), como horizontalmente (dentro do próprio cargo).

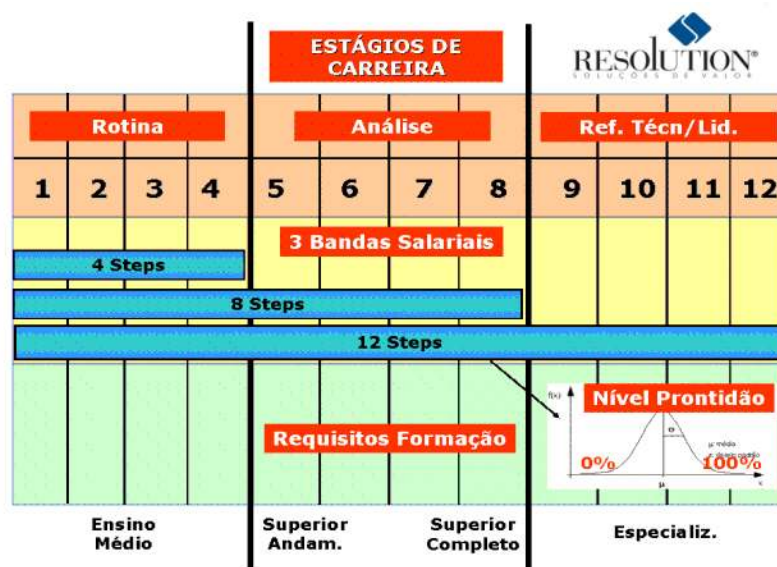
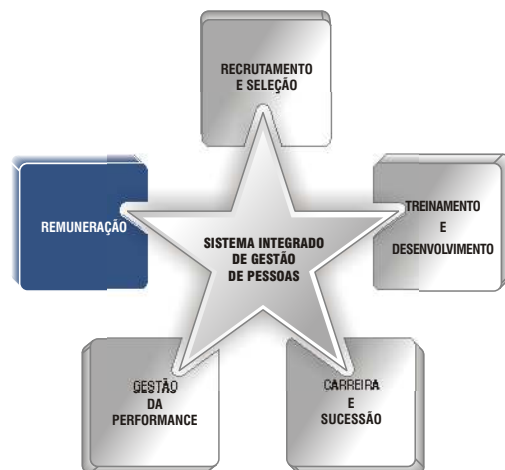


Figura 6 - Modelo Ilustrativo da Integração entre o Resultado da Avaliação e os Steps Salariais

## Interface com Gestão da Performance

A Gestão da Performance, no SIGP 4G, torna-se um subsistema de extrema relevância, pois é através das avaliações de performance que se criam subsídios para promoções, capacitações etc.

Os grandes objetivos deste subsistema com a implantação do SIGP 4G são:

- Utilização dos conceitos e dos Dicionários de Competências para avaliação das proficiências, de forma a minimizar ao máximo a subjetividade natural do processo;
- Visualização do nível de prontidão do Colaborador no seu eixo de carreira;
- Planos de Ação para o desenvolvimento das competências.

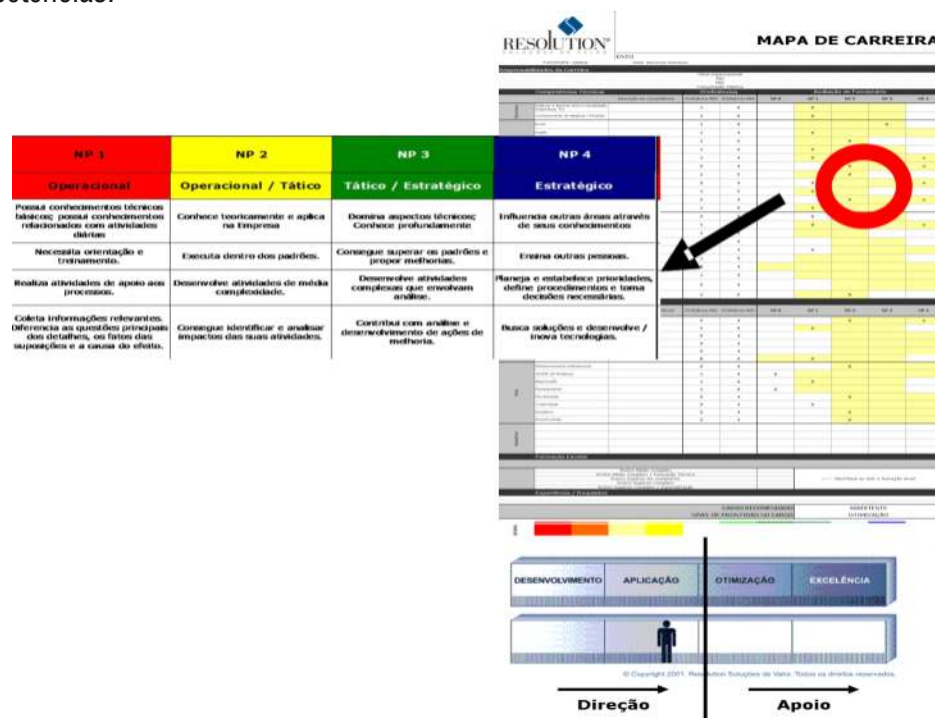
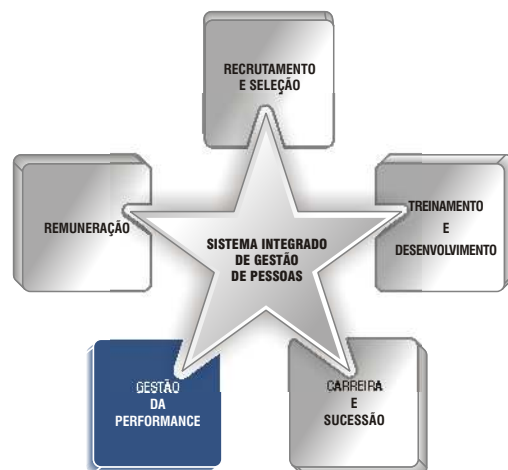


Figura 7 - Integração entre a avaliação e o posicionamento no eixo de carreira.

## Interface com Carreira & Sucessão

O subsistema de Carreira & Sucessão no SIGP 4G ganha “musculatura” a partir dos resultados que os algoritmos da metodologia fornecem, proporcionando com que haja:

- Visualização do estágio do funcionário dentro de sua carreira e cargo;
- Identificação das rotas de carreiras / linhas de oportunidades;
- Transparência e clareza aos funcionários sobre o seu real estágio de prontidão (cargo e carreira);
- Critérios mais concretos e densos para que o gestor possa desenvolver suas equipes.

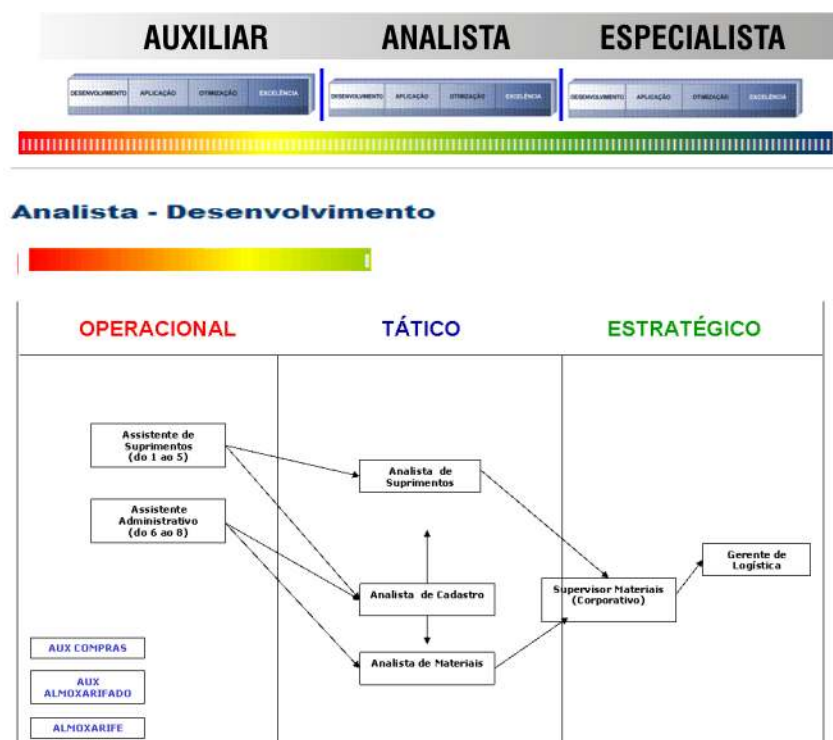


Figura 8 - Visualização do estágio de prontidão em relação ao cargo e ao eixo de carreira.

Copyright © - todos os direitos reservados.

## 5. Cases SIGP 4G



Mapas de todos os eixos de carreira administrativa / corporativa.



Mapas de todos os eixos de carreira administrativa / corporativa e, também, para todas as carreiras operacionais (manufatura).



Mapas de todos os eixos de carreira das empresas do Grupo.



Mapas de todos os eixos de carreira, com base no modelo europeu do Banco.



Mapas de todos os eixos de carreira, com foco na estruturação do subsistema de remuneração (sem avaliação).



Mapas de todos os eixos de carreira.

### Depoimento

*“...Gostaria de aproveitar para parabenizar a todos os envolvidos com o Trilhar. Em mais de vinte anos de empresa e várias empresas (algumas com RH muito forte), esta é de longe a melhor ferramenta de gestão de pessoas que eu já vi. É simples e, ao mesmo tempo, muito completa e prática....”*

*Eu consegui avaliar toda a minha equipe de uma forma que hoje eu consigo olhar para as pessoas e me dar conta de algumas deficiências ou pontos fortes que precisam ser administrados. Informalmente eu já tinha uma idéia antes, mas esta ferramenta ajuda muito a estruturar a avaliação e isolar os pontos chave a serem trabalhados...”*

Gerente da AGCO do Brasil, capacitado no Trilhar (“nome de batismo” do programa de carreira da AGCO, que está alicerçado nos fundamentos do SIGP 4G).

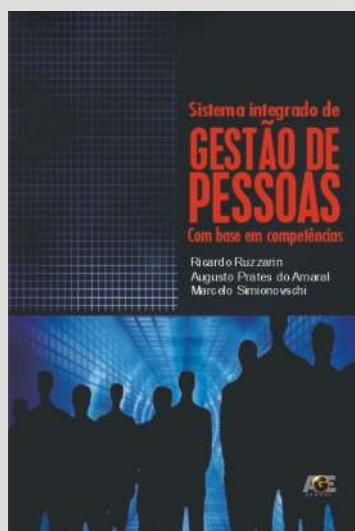


## LITERATURA RESOLUTION

**Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, com Base em Competências.**

Ruzzarin, R., Amaral, A. Prates, Simionovschi, M.

Editora AGE-RS, 2006.



Buscando contextualizar o processo de gestão de pessoas por competências junto aos cenários estratégicos das organizações, este livro resgata referenciais sobre o tema, associando-os às diferentes práticas de gestão e culturas existentes em nossas empresas.

Uma das idéias centrais é trazer as correlações entre teoria e prática das implantações de modelos que visam a integração da visão e do planejamento estratégico das empresas para com os métodos e práticas de gestão de pessoas, sensibilizando para a importância da decodificação das competências essenciais e o seu entrelace com as estruturas de cargos e de carreira.

Disponível nas livrarias: Cultura, Siciliano, Saraiva, Curitiba, Cameron e Submarino.

## RELACIONAMENTO

Acesse nosso site e conheça mais sobre nossos programas de relacionamento e de cidadania:





**Escritório Central** Porto Alegre / RS • (51) 3333.5596

**Unidade de Negócios Serra Gaúcha** Caxias do Sul / RS • (54) 3028.3742

[www.resolution.com.br](http://www.resolution.com.br)

