

AYRA CONSULTORIA

EMPRESA JÚNIOR DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA UFRJ



EMPRESA JÚNIOR DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

Plano de Carreira

Novembro de 2011

Elaborado por:

Ana Luísa Reis
Fernando Corrales
Gabriel Menezes
Tayane Vieira

Sumário

Introdução	3
Departamentos Especializados	4
Funções dos departamentos especializados	4
Diretoria Administrativo-Financeira: Gerência Financeira (Planejamento e controle financeiro)	4
Diretoria de Recursos Humanos: Departamento de Coaching	4
Diretoria de Projetos: Departamento de Gerenciamento de Projetos	5
Diretoria de Marketing: Departamento de Comercial	5
Departamentos Funcionais	6
Funções dos departamentos funcionais	6
Diretoria Administrativo-Financeira: Departamento Financeiro-jurídico	6
Diretoria de Recursos Humanos: Departamento de Gestão de Pessoas	6
Diretoria de marketing: Departamento de Relacionamentos.....	7
Consultor sênior	7
Consultor Master	8
Processo Seletivo Interno (PSI)	8
Importância;	8
Alocação;	8
1ª fase: Análise da avaliação de desempenho	8
2ª fase: Simulação	9
3ª fase: Reunião de alocação.....	10
4ª fase: Feedback	10
5ª fase: Resultado.....	11
Organograma	11
Conclusão	12

Introdução

O documento a seguir retrata o resultado dos estudos realizados para a implementação do Plano de Carreira na Ayra. Os motivos pelos quais foram levados em consideração para a construção deste novo organograma foram: aumento do tempo de permanência do membro diminuindo assim a rotatividade, motivação do mesmo dentro da empresa, especialização e profissionalização de algumas atividades importantes em cada diretoria, dando novas opções de crescimento e aspiração do membro na empresa.

Departamentos Especializados

Serão criados departamentos abaixo da diretoria, que serão formados exclusivamente por consultores seniores ou masters. Para entrar para tais departamentos passarão por um processo seletivo interno, havendo neste uma simulação diferenciada para cada diretoria. Apenas os departamentos especializados exigem o Processo Seletivo Interno, a ser esclarecido posteriormente.

Os consultores destes departamentos realizarão atividades que por natureza exigem maior profissionalização e treinamento, e por isso não haverá entrada de trainees nestes departamentos, pois será necessária certa vivência dentro da empresa.

É importante deixar claro que estes departamentos não têm relação de comando sobre o outro departamento em sua diretoria, não representando uma hierarquia, sendo ambos os departamentos administrados pelo Diretor.

Funções dos departamentos especializados

Diretoria Administrativo-Financeira: Gerência Financeira (Planejamento e controle financeiro)

Esse departamento será formado por dois consultores que ficarão responsáveis pelo planejamento financeiro. Estes membros controlarão os gastos com projetos e em departamentos, de forma que a diferença entre o orçado e real não seja discrepante, fazendo com que haja um melhor controle dos indicadores.

Além desta atividade, que será a mais importante para o departamento e diretoria como um todo, os consultores do departamento de Gerência Financeira farão o controle das contas a pagar e a receber, emitindo a nota fiscal eletrônica no momento em que houver receita de algum projeto, devendo ser a mesma enviada para o cliente.

Diretoria de Recursos Humanos: Departamento de Coaching

A divisão em um departamento exclusivo trará um foco maior a essa atividade, que é extremamente estratégica para a empresa e para o desenvolvimento dos seus integrantes. A finalidade dessa prática é aumentar o tempo de permanência na empresa através da motivação e do reconhecimento no curto prazo, visando sempre pelo desenvolvimento pessoal e profissional de cada coachee.

O departamento de Coaching terá duas subdivisões de coaching. A primeira – Coaching Individual – é realizada com cada pessoa da empresa e a segunda forma – Coaching de Equipe – é realizada com um grupo de pessoas. O Coaching Individual contará com a realização de seis sessões individuais de coaching que visa acompanhar e orientar os membros, assim cada membro terá um Coach responsável. O Coaching de Equipe será realizado em três sessões junto aos departamentos para que sejam estabelecidos os objetivos dentro de cada equipe. Além disso, o departamento de Coaching será responsável pela realização do Processo Seletivo Interno e auxílio a alocação em departamentos, junto ao Diretor de Recursos Humanos.

Diretoria de Projetos: Departamento de Gerenciamento de Projetos

Além das atribuições normais, como gerenciar as equipes de projetos, manter contato com os clientes durante a execução dos mesmos, elaborar e controlar metodologias de projetos internos, divulgar informações sobre o andamento dos projetos etc, o departamento de projetos terá atribuições como treinamento para formação de gerentes. O rodízio para esse departamento passa a ser pelo PSI na seleção de novos gerentes de projetos.

Diretoria de Marketing: Departamento de Comercial

O departamento comercial é o departamento responsável por lidar com os clientes da Ayra consultoria, seja no processo de negociação ou durante as pesquisas de CRM. Além disso, para ser um consultor de comercial é necessário ser aprovado no processo seletivo do departamento, o que será destrinchado neste documento.

O processo de estruturação e implementação do diagnóstico é importante não só como um coadjuvante importante para dar mais embasamento à escolha do plano mais adequado à empresa, mas também sendo vital para o negociador ter referências no momento da montagem do cronograma, auxiliando todo o andamento do projeto. Este será mais uma etapa do processo de negociação, caso necessário, como será demonstrada a seguir.

O processo de negociação se divide em pelo menos 4 (quatro) reuniões. Estas reuniões que são: Diagnóstico, Definição do serviço, Apresentação da proposta e assinatura do contrato.

Departamentos Funcionais

Além dos departamentos já citados cada diretoria contará com um departamento funcional, excetuando a de Projetos. As atividades destes serão as que por característica requerem menor grau de especialização e treinamento. Quando houver trainees na empresa, os mesmo só poderão entrar nestes departamentos.

Membros também entrarão nos departamentos funcionais de acordo com a planilha de rodízio e necessidade da empresa. A participação do membro nestes departamentos é essencial, para o bom funcionamento da empresa. Todos os departamentos funcionais serão preparatórios para os departamentos da linha estratégica. Todos os departamentos das diretorias terão atividades estratégicas para a Empresa, sendo estes da linha funcional ou estratégica.

Funções dos departamentos funcionais

Diretoria Administrativo-Financeira: Departamento Financeiro-jurídico

O departamento jurídico-financeiro é um dos departamentos que compõem a diretoria Administrativo-Financeira da empresa. Ele desempenha atividades que de grande importância garantindo a manutenção do patrimônio e o bem estar dos membros em seu dia-a-dia, de forma que estes possam realizar suas tarefas com maior qualidade.

O departamento financeiro-jurídico continuará com as atividades do antigo departamento financeiro-contábil. Atividades como realizar a conciliação bancária, garantir e controlar o estoque da empresa, organizar e realizar os períodos de reembolso, elaborar o rodízio de limpeza e controlar as atualizações nos modelos jurídicos da empresa são atividades preparatórias para o departamento gerencial. Além das atividades já citadas, os consultores e/ou trainees do departamento realizarão atividades de integração entre ambos os departamentos, como por exemplo, a definição das metas de investimentos e acompanhamento e revisão dos indicadores.

Diretoria de Recursos Humanos: Departamento de Gestão de Pessoas

O departamento de gestão de pessoas continuará sendo responsáveis pelas mesmas funções, como métodos de reconhecimento do membro (Top of mind, Destaque do Trimestre, “Mandou bem”), relacionamento com os ex-membros, processos de desligamento, controle de plantões, treinamentos e etc.

Além disso, o departamento também será responsável pela alocação nos departamentos funcionais, juntamente ao diretor de RH.

Outro ponto importante é que cada membro de GP que desejar ir para Coaching será treinado por um membro deste departamento, acompanhando o coach a sessões. Além disso, também realizarão o acompanhamento dos trainees da empresa, propiciando o desenvolvimento para as funções da linha gerencial.

Diretoria de marketing: Departamento de Relacionamentos

O departamento, como antes, continua representando a Ayra perante seus stakeholders, contudo ganhou um novo valor, preparar os membros para negociar com os clientes, o que é feito no Departamento Comercial.

Dessa forma, Relacionamento deverá servir como um espaço onde os consultores adquiram rapport, postura, experiência, maturidade, vivência da empresa e do MEJ. E isto tudo será proporcionado através de simulações de parcerias, além das atividades tradicionais do departamento. Nessas simulações, cujo intuito é desenvolver e preparar o consultor, é que será avaliado se o membro estará capacitado ou não para realizar reuniões efetivas de parceria.

Além de fechar parcerias, o departamento de Relacionamentos terá o dever de avaliar se suas parcerias estão realmente sendo benéficos e efetivos para ambos os lados. Ou seja, nada adianta se a empresa possuir inúmeras parcerias se nenhuma delas é realmente efetiva.

Com este raciocínio que a prospecção por parcerias será realizada de forma mais cuidadosa e estratégica. Isto é, cada diretoria (Administrativo-Financeira, Projetos, Marketing, Recursos Humanos e Presidência) avaliará sua demanda e comunicará à Relacionamentos, que deverá pesquisar a melhor parceria para suprir as necessidades dos departamentos.

Ex: A diretoria de RH avaliou que está necessitando preparar uma nova equipe de Coaching, e, portanto precisa de uma parceria que ofereça descontos em cursos. Assim, RH comunicará Relacionamentos de suas necessidades, e este deverá avaliar nas parcerias já existentes se é possível resolver o problema, e somente se não for possível, irá procurar a nova parceria.

Consultor sênior

Atualmente dentro da empresa não existe um reconhecimento rápido. O consultor sênior será aquele membro que com 3 meses de efetivado receberá o título de sênior, diferenciando-se dos membros

mais antigos e futuros trainees. As atribuições do consultor sênior para o consultor podem variar de acordo com cada diretoria, mas a princípio não tem distinções. Com o título de sênior, o membro poderá se candidatar aos departamentos especializados, realizando o Processo Seletivo Interno.

Consultor Master

O Consultor Master será aquele que alcançar seis meses já dentro do departamento especializado. Somente consultores dos departamentos especializados ganharão esse título. Seria mais um título dado ao membro de forma que ele se motive.

As vantagens de ser um Consultor Master é que o mesmo pode ainda ir para o departamento especializado de qualquer outra diretoria, sem precisar passar pelo funcional da mesma. Para ter direito a esse atributo, o mesmo terá de passar pelo Processo Seletivo Interno do departamento escolhido.

Processo Seletivo Interno (PSI)

Importância;

O processo seletivo interno será de extrema importância para criar um plano de carreira na empresa, já que proporcionará o crescimento profissional dos seus membros e a consequente motivação dos mesmos, aumentando o tempo de permanência dos integrantes da Ayra Consultoria.

Alocação;

A alocação para os departamentos, que ocorrerá de três em três meses, será feita da seguinte forma:

- Cada membro da empresa fará o máximo de 2 (duas) simulações por rodízio;
- O consultor sênior ou master deverá escolher até dois departamentos especializados e mais dois outros departamentos funcionais; já o consultor escolherá 4(quatro) departamentos funcionais;
- A alocação será realizada pelo diretor de Recursos Humanos e pelo departamento de Coaching e Gestão de Pessoas.

1ª fase: Análise da avaliação de desempenho

Preparação

Nessa fase usa-se a avaliação de desempenho para uma análise da performance do membro dentro da diretoria na qual está trabalhando, a planilha é preenchida pelos diretores a cada três meses.

Análise

Na primeira fase do PSI a equipe avaliará a avaliação de desempenho dos candidatos em dois aspectos, são eles: média geral maior ou igual a 60% e média mínima de 70% nas competências consideradas principais para o departamento. Tais competências serão levantadas com o banco de competências, a primeira fase é apenas classificatória e pode ser usada como critério de desempate, porém não é eliminatória.

2ª fase: Simulação

Importância;

A segunda fase do PSI será de caráter mais avaliativo, através de um teste prático realizado pelo Diretor de cada diretoria da empresa. Além disso, contará com a presença de um Coach para dar auxílio nessa etapa, já que o departamento de Coaching terá uma ligação mais aproximada com cada membro da Ayra, facilitando a medição de desempenho, a análise dos objetivos do candidato e, sobretudo, o acompanhamento dos planos de ação do mesmo.

Estruturação;

Em relação às simulações propriamente ditas, cada diretoria terá sua avaliação personalizada, de acordo com o perfil dos departamentos especializados e com as necessidades da empresa no momento.

Além disso, é de encargo do diretor de Recursos Humanos cobrar a simulação aos outros diretores, para que o PSI seja realizado no prazo e com qualidade.

- Gerenciamento de Projetos

A simulação será feita através de uma entrevista situacional, sendo avaliado como o candidato reage a situações adversas, comuns no departamento supracitado.

O mais importante nesse teste será avaliar se o candidato conseguirá reagir positivamente a ocasiões desfavoráveis, como problemas com a equipe no aspecto motivacional ou de integração, por exemplo. Além disso, também será analisado se o membro consegue ter destreza ao lidar com clientes de diferentes personalidades.

- Coaching

A simulação de uma sessão de coaching será realizada pelo próprio diretor juntamente a algum representante do departamento de Coaching.

Será avaliado como o candidato realiza o acompanhamento do membro, dando ênfase à:

- Raport com o membro acompanhado
- Identificação do problema do outro coachee;
- Follow up do acompanhamento;
- Elaboração dos planos de ação;

- Comercial

O processo seletivo interno do departamento comercial terá como objetivo filtrar os consultores mais experientes e capacitados para lidarem com as negociações e clientes da Ayra. Esse processo consistirá na realização de uma simulação de negociação, a qual é dividida em pelo menos 3 reuniões, e as quais o candidato ao departamento será submetido e avaliado conforme o seu desempenho durante a negociação, e a competências que serão observadas durante o seu tempo de empresa.

- Gerência Financeira

A simulação será uma atividade onde o consultor sênior colocará em prática conhecimentos como planejamento financeiro, sua administração e controle do mesmo. Esta simulação será acompanhada pelo diretor administrativo-financeiro.

3ª fase: Reunião de alocação

Será feita uma reunião para a alocação dos membros, onde serão levadas em conta as preferências de cada consultor, necessidades da empresa e o desempenho do membro nas demais etapas do Processo Seletivo Interno. A planilha de preferência de departamentos terá quatro opções de departamentos, sendo no máximo dois especializados. A alocação dos departamentos especializados será realizada por todos os Coachs junto com o diretor de Recursos Humanos e alocação dos departamentos funcionais será realizada com Gestão de Pessoas e o diretor, alguns membros de Coaching podem participar como forma de repasse do conhecimento. A decisão será levada para aprovação de toda a diretoria.

4ª fase: Feedback

Essa etapa do PSI tem como intuito proporcionar feedbacks embasados a todos os participantes deste. Após a estruturação desse feedback, o Coach de cada membro participante deverá não só passar

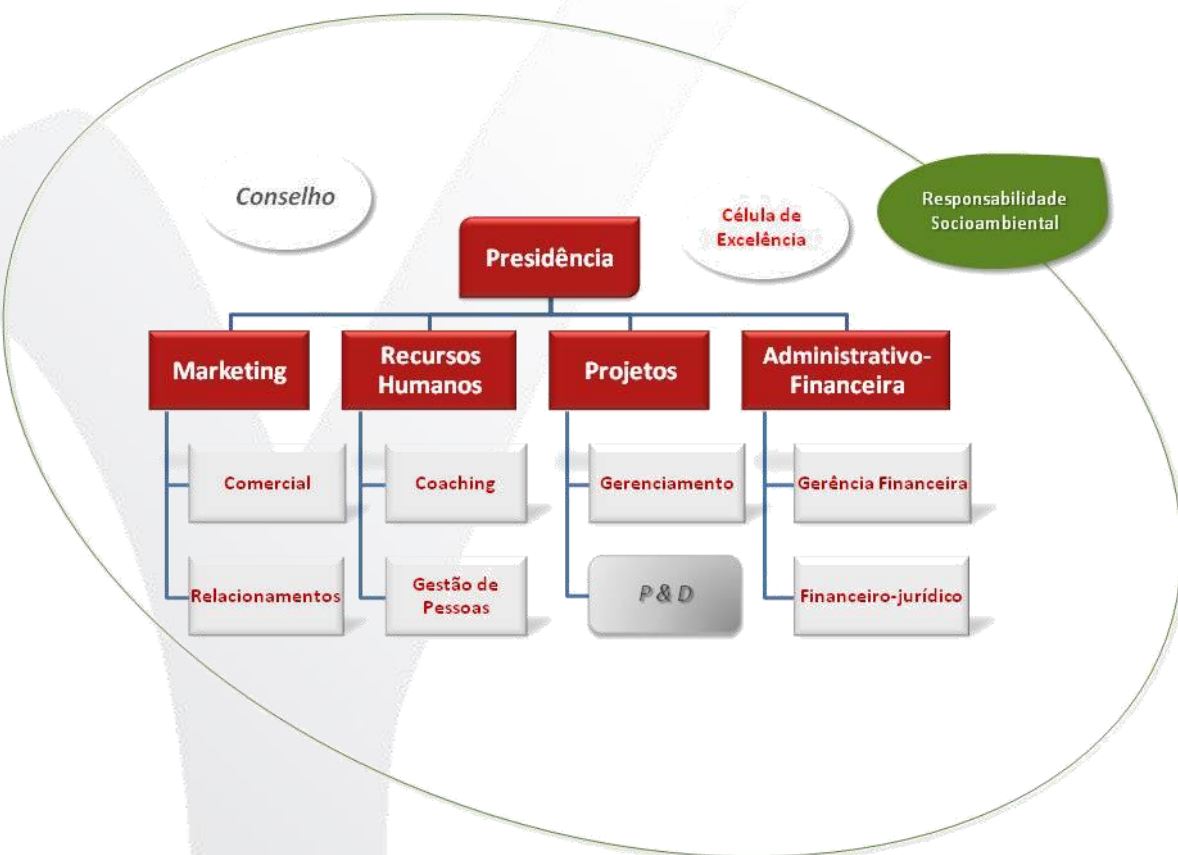
essas informações ao mesmo, como também reestruturar os planos de ação da pessoa de acordo com a mudança de trajetória na empresa.

5ª fase: Resultado

Feita a alocação, os Coachs deveram conversar com seus coachees de modo a fornecer um feedback estruturado sobre o resultado final, para que os mesmos não fiquem sabendo do resultado final do PSI somente por e-mail, principalmente com os reprovados no processo seletivo interno. Feito isso, o diretor de Recursos Humanos deverá enviar um e-mail comunicando a toda a empresa a nova alocação de todos os membros da empresa e se disponibilizando para esclarecer qualquer dúvida.

Organograma

De acordo com o que foi escrito neste documento, segue como ficará o novo organograma da empresa.



Conclusão

A necessidade de trazer para o membro um Plano de carreira efetivo, fez com que os estudos sobre o assunto se tornasse um projeto para estruturação do mesmo na Ayra. Com sua implantação, o membro poderá sonhar, escrever, planejar, se auto-analisar e partir para o como fazer seu projeto de carreira dentro da empresa.

O plano de carreira na Ayra será implementado na gestão de 2012.1, de acordo com a decisão da empresa quanto aos novos departamentos e suas novas disposições/atividades.