

PRC Nº 056.2015 Data: 11.11.2015

ASSUNTO: PCR - Plano de Carreiras e Remuneração da REAL GRANDEZA – 1ª Revisão

PROPONENTE: Diretoria Executiva

Proposta: Aprovar a Primeira Revisão do Plano de Carreira e Remuneração (PCR) da REAL GRANDEZA que contemplará os seguintes temas:

- Revisão da Tabela Salarial;
- Análise dos Critérios de Remuneração do Cargo Gerencial;
- Análise da Avaliação de Desempenho: competências e frases;
- Requisitos de Acesso;
- Gestão de Pessoas (gestão por desempenho);
- Inclusão do Programa de Sucessão.

Justificativa: O Plano de Carreira e Remuneração (PCR) foi implantado em 2011 e, ao longo desses 4 (quatro) anos, foram identificados pontos a serem ajustados e aperfeiçoados, de acordo com as atuais necessidades corporativas e evolução na tratativa dos Recursos Humanos.

O desenvolvimento da referida revisão foi coordenado pela Gerência de Recursos Humanos – GRH em parceria com o Comitê de Recursos Humanos da REAL GRANDEZA e a Growth Consultoria, esta responsável pela elaboração do PCR no ano de 2011, de forma a não comprometer a metodologia básica do projeto.

Anexo: RDE 003/1099, de 11.11.2015.

Proponente


Aristides Leite França
Diretor-Presidente

Resolução da Diretoria Executiva**RDE Nº 003/1099****1/1**

A Diretoria Executiva da REAL GRANDEZA - Fundação de Previdência e Assistência Social na 1099ª reunião, realizada em 11.11.2015, resolveu, a partir da PRDE nº 176.2015:

Aprovar no seu âmbito de competência e submeter ao Conselho Deliberativo para aprovação final, a Primeira Revisão do Plano de Carreira e Remuneração (PCR) da REAL GRANDEZA que contemplará os seguintes temas:

- Revisão da Tabela Salarial;
- Análise dos Critérios de Remuneração do Cargo Gerencial;
- Análise da Avaliação de Desempenho: competências e frases;
- Requisitos de Acesso;
- Gestão de Pessoas (gestão por desempenho);
- Inclusão do Programa de Sucessão.



Aristides Leite França
Diretor-Presidente

RESUMO

Revisão do Plano de Carreira e Remuneração (PCR)

Anexo1





❖ OBJETIVO:

Revisão do Plano de Carreira e Remuneração da Real Grandeza :

1. Requisitos de Acesso
2. Tabela Salarial
3. Sucessão
4. Critérios de Remuneração do Cargo Gerencial
5. Avaliação de Desempenho
6. Gestão de Pessoas (comitês de gestão)

Observação: *O detalhamento da revisão encontra-se no Relatório Final – Fase I (Orientação dos*

Critérios do Plano de Carreira e Remuneração por Competências)

❖ DESENVOLVIMENTO :

Revisão coordenada pela Gerência de Recursos Humanos, em parceria no desenvolvimento, com o Comitê de Recursos Humanos da REAL GRANDEZA e a Growth Consultoria (consultoria responsável pela elaboração do PCR no ano de 2011 - implantação).

1. REQUISITOS DE ACESSO:

I. Normas com referência aos Requisitos de Acesso:

- ✓ Inserir o texto: “Casos excepcionais e não previstos serão levados à apreciação da Diretoria Executiva”.

II. Alinhamento dos Requisitos e Níveis de Complexidade

- ✓ Eixo Investimento: requisitos e níveis de complexidade igualados aos demais Eixos.

EIXO: INVESTIMENTOS				
	Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
5	Curso de Especialização (360 horas)	3 anos	Avançado	Avançado
4	Curso de Especialização (360 horas)	3 anos	Cursando Avançado	Avançado
3	Curso de Especialização (120 horas)	2 anos	Intermediário	Intermediário
2	Nível Superior	-	Básico	Intermediário

GERENCIAL	SUPPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL		RELACIONAMENTO		NEGÓCIO		INVESTIMENTOS	
	G2	G1						
		5			5		5	
		4		4	4		4	
		3		3	3		3	
		2		2	2		2	
		1		1	1		1	

2. TABELA SALARIAL:

I. Enquadramento Salarial (mérito ou recrutamento interno)

- ✓ *Alteração do tempo de enquadramento, e adequação dos empregados desenquadrados.*

REGRA ATUAL	NOVA ORIENTAÇÃO
Em situações em que a movimentação salarial seja superior a 20%, sugere-se o aumento inicial de 20%, aplicando o percentual restante em até 10% a cada 6 meses.	Em situações em que a movimentação salarial seja superior a 20%, sugere-se o aumento inicial de 20%, aplicando o percentual restante em até 10% a cada 3 meses.

II. Análise Tabela Salarial

- ✓ *De acordo com a Pesquisa Salarial 2015 Hay Group/ABRAPP, a tabela salarial da REAL GRANDEZA encontra-se adequada aos valores praticados nos dez maiores Fundos de Pensão.*

Referências:

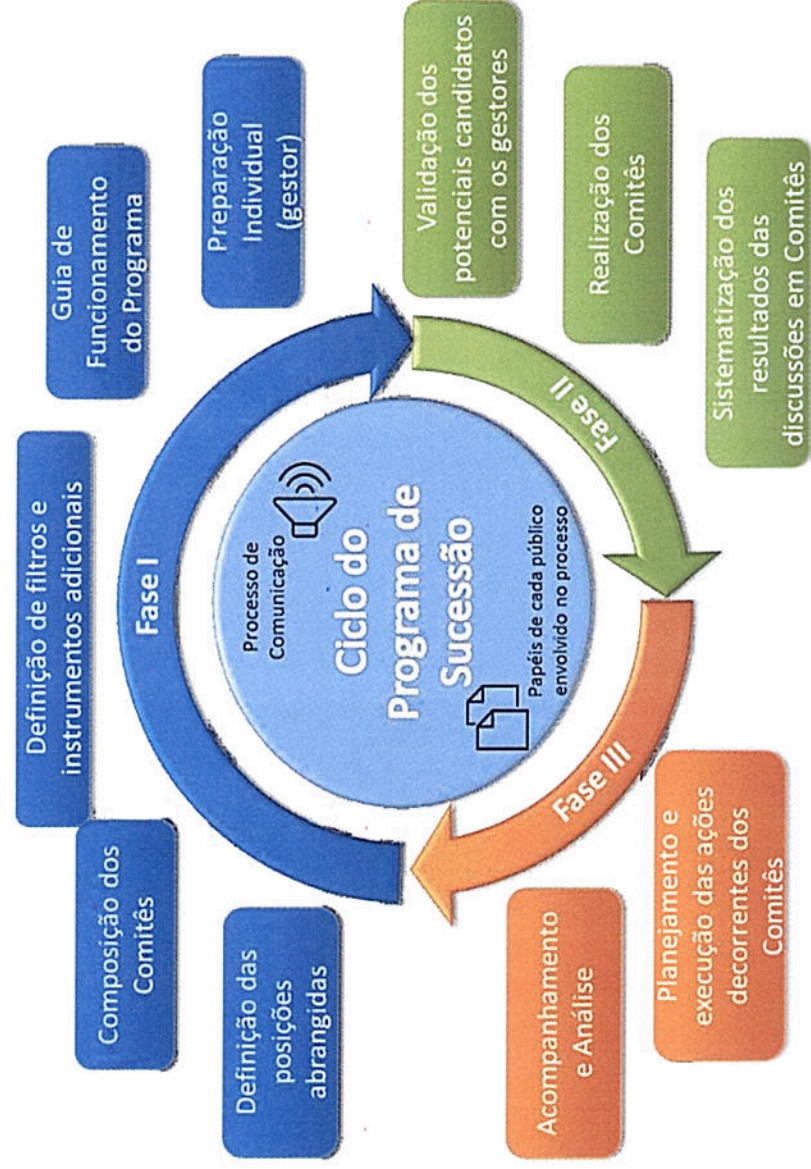
ELETROS- FACHESF – FAPES – FORLUZ – FUNCEF – FUNDAÇÃO CESP –
FUNDAÇÃO ITAÚ UNIBANCO – PETROS – PREVI – SISTEL – TELOS – VALIA.



3. SUCESSÃO:

I. Criação do Ciclo de Programa de Sucessão

- ✓ *Identificação e preparação de potenciais candidatos para posições de gestão.*





4. GRATIFICAÇÃO DE FUNÇÃO

I. Análise dos critérios de Gratificação de Função para as posições de Assistente de Diretoria e Gerente.

✓ *Extinção do pagamento de Gratificação de Função, criando os cargos de Gerente e Assistente de Diretoria, deixando de ser uma função virando um cargo, com criação de tabela salarial específica.*

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

I. Aperfeiçoamento das Competências

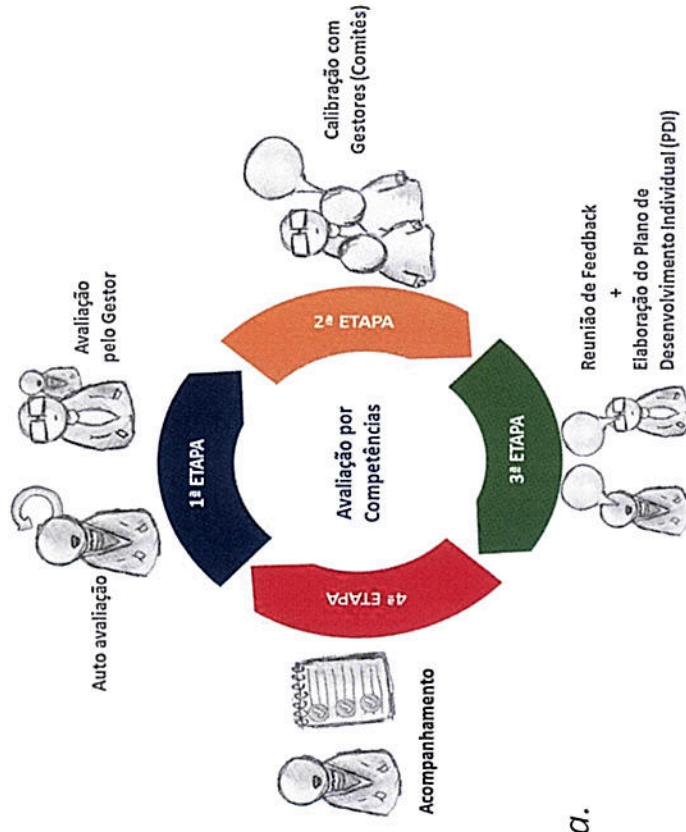
- ✓ Frases simplificadas.
- ✓ Revisão das Competências por Eixo de Carreira.

II. Ênfase na análise dos resultados da avaliação

- ✓ Manutenção dos conceitos com exclusão visual da nota.

III. Papéis e Responsabilidades

- ✓ Criação de Comitês por Diretoria, formados pelos gerentes, assistente de diretoria e GRH para dar consistência ao processo, possibilitar troca de experiência entre os gestores e refletir sobre os PDI's.





6. GESTÃO DE PESSOAS

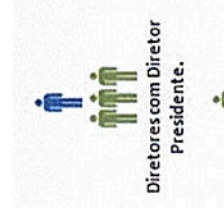
Criação de Comitês de Apoio para as ações de gestão de pessoas.

I. Foco na Avaliação de Desempenho.

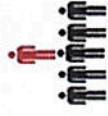
- ✓ *Composição por diretoria: Assistente de diretoria, gerentes e recursos humanos.*
- ✓ *Objetivos:*
 - * *Assegurar uniformidade no processo e identificar gestores que precisam de orientação.*
 - * *Validar consistência das avaliações e preparação para as etapas de feedback e estruturação dos PDI's.*
 - * *Incentivar o gestor a uma avaliação mais criteriosa.*

II. Foco nos aspectos de Carreira, Remuneração e Desenvolvimento

- ✓ *Composição: Diretores, Assistentes de Diretoria e Gerentes.*
- ✓ *Objetivos:*
 - * *Identificar potenciais sucessores, profissionais detentores de conhecimento-chave, e sugerir ações de retenção e reconhecimento.*
 - * *Estudar necessidades de quadro, identificar oportunidades de alocação e movimentação, e sinalizar necessidades de processo seletivo.*
 - * *Sugerir à Direção prioridades de investimento em desenvolvimento.*
 - * *Diagnosticar e sugerir ações de recuperação de desempenho.*
 - * *Subsidiar o gestor para decisões de promoção e progressão.*
 - * *Documentar as decisões.*

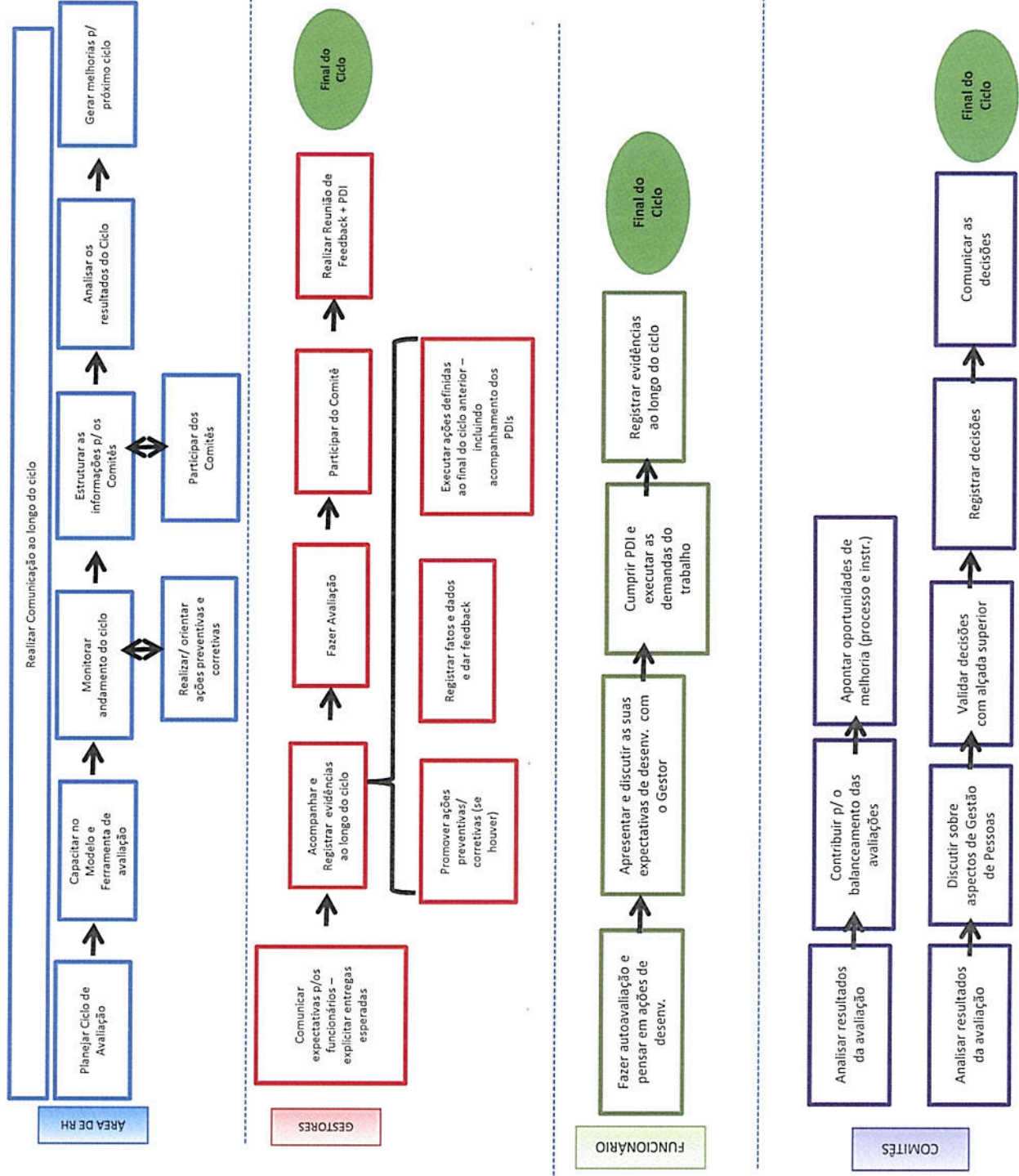


Assistentes com Diretor.



Assistentes e Gerentes de mesma Diretoria.

III. Fluxo de Gestão de Desempenho



GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Outubro 2015



ORIENTAÇÃO NO APRIMORAMENTO DOS CRITÉRIOS DO PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Relatório Final – Fase I

Novembro de 2015

Sumário

I.	Introdução	2
II.	Atividades Realizadas	4
1.	Análise Documental	4
2.	Reuniões de Alinhamento com Equipe de Recursos Humanos	4
3.	Entrevistas com Diretores Executivos	4
4.	Reuniões com Comitê de RH	5
5.	Reuniões com a Diretoria Executiva	5
III.	Principais Pontos Discutidos e Recomendações	6
1.	Aperfeiçoar a descrição das Competências	7
2.	Tirar nota do Processo de Avaliação – enfatizar análise dos resultados	9
3.	Rever Processo de Aplicação e Utilizar o Modelo para a Gestão de Desempenho e para subsidiar decisões em Gestão de Pessoas	10
4.	Rever Requisitos	12
5.	Estabelecer com clareza papéis e responsabilidades relacionadas do processo de Gestão de Desempenho – RH, Gestores, Comitês de Gestores e colaboradores, e cobrar pelo exercício dessas responsabilidades.	13
6.	Processo Seletivo	18
7.	Tabela Salarial	19
8.	Posição Gerencial	21
9.	Situação dos Núcleos	22
10.	Sucessão	22
	Anexos	25
	Anexo I - Apresentações Comitê de RH	25
	Anexo II - Apresentações Diretoria Executiva	25
	Anexo III - Plano de Carreira e Remuneração Revisado	25

I. Introdução

Estudos e experiências têm demonstrado que um Modelo de Gestão de Pessoas, para ser incorporado pela Organização e para contribuir de maneira plena, deve ser colocado em prática com regularidade. Essa regularidade deve estar presente nos ciclos de Avaliação de Desempenho e nos rituais deles decorrentes como planejamento e execução de ações de desenvolvimento dos profissionais; feedback contínuo e utilização dos critérios para orientação das pessoas no dia a dia do trabalho.

A Fundação Real Grandeza vem trabalhando com o Plano de Carreira e Remuneração por Competências há 4 anos e, durante esse período, foi possível observar as contribuições obtidas pela aplicação dos critérios estabelecidos, bem como, identificar oportunidades de ajuste e aperfeiçoamento. Mais do que apontarem para fragilidades do Modelo, essas oportunidades são fruto de um natural amadurecimento da Organização na utilização do referencial e de movimentos de transformação que devem ter ocorrido ao longo desses 4 anos. É tempo, portanto, de fazer um balanço do processo e identificar e implantar ações de melhoria.

Diante desse cenário, o projeto foi estruturado com dois objetivos principais (que são as Fases do Projeto):

- **FASE 1: Orientação para aprimoramento dos critérios do Plano de Carreira e Remuneração por Competências.**

Entendemos que o aprimoramento do Plano de Carreira e Remuneração por Competências deve considerar todo o conhecimento adquirido pela REAL GRANDEZA por meio de sua aplicação prática. Por isso, foram fortemente envolvidos nesta fase 2 agentes internos:

- O Comitê de RH, envolvidos na aplicação e manutenção do referencial e, dessa forma, instituída como equipe habilitada para discutir questões de Gestão de Pessoas. Por estar envolvido na aplicação do Modelo no dia a dia, esse grupo foi mobilizado para discutir os pontos fortes do Modelo bem como as necessidades de melhoria.
- A Equipe de RH, uma vez que, além de dominar os critérios e as consequências de sua aplicação, é a detentora do *know how* específico em Gestão de Pessoas. Assim, como forma de utilizar e fortalecer o conhecimento e domínio da Equipe de RH da REAL GRANDEZA no assunto e reduzir custos do projeto, coube a essa equipe executar a revisão dos descritivos das competências, sob orientação da Consultoria.

A Fase 1 ocorreu entre os meses de julho a setembro de 2015 e contou, também, com o envolvimento e participação dos diretores executivos tanto para apontarem suas expectativas e percepções sobre o Plano quanto para orientar e validar as proposições de melhoria.

- **FASE 2: Facilitação na condução de reuniões para decisões em Gestão de Pessoas.**

Para a consolidação do Modelo é importante o uso das informações provenientes de sua aplicação na Tomada de Decisões em Gestão de Pessoas. Como consequência, teremos o referencial efetivamente apoiando na retenção dos talentos, na orientação ao desenvolvimento de pessoas e em decisões de carreira, movimentação e recompensas.

Esta Fase de Trabalho consiste na organização e apresentação de informações estruturadas sobre o Quadro profissional para que a direção possa tomar decisões e na facilitação de reuniões para que essas decisões possam ser tomadas. Essa facilitação tem como objetivo estimular os dirigentes a usarem os critérios para a tomada de decisões nos diversos processos de Recursos Humanos, não apenas a obtenção das decisões para o ano de 2015 mas, sobretudo, para demonstrar as possibilidades de uso do Modelo de Competências e o que deve ser feito para mantê-lo útil e aderente às necessidades da REAL GRANDEZA.

A Fase 2 está prevista para iniciar em 2016.

O presente relatório aborda a Fase 1 e foi estruturado em quatro capítulos, incluindo esta introdução (capítulo 1), que abrange uma breve apresentação dos objetivos do projeto. O capítulo 2 apresenta as atividades realizadas na Fase 1, o capítulo 3 discorre sobre os Principais Pontos Discutidos e as Recomendações. O Capítulo 4 apresenta as Considerações Finais. Por fim, encontram-se os anexos.

II. Atividades Realizadas

As atividades realizadas no período de julho a setembro de 2015 foram: análise documental, entrevistas com os Diretores Executivos, reuniões de alinhamento e validação com a Equipe da área de Recursos Humanos e com o Comitê de RH e reuniões de validação com a Diretoria Executiva. Como resultado obteve-se o entendimento do atual contexto da REAL GRANDEZA, recomendações e decisões para o aprimoramento dos critérios do Plano de Carreira e Remuneração por Competências. A seguir são listadas as atividades realizadas.

1. Análise Documental

Análise de informações e documentos que teve como objetivo aprofundar o entendimento da realidade da Organização e compreender as atuais práticas em gestão de pessoas.

2. Reuniões de Alinhamento com Equipe de Recursos Humanos

As reuniões de alinhamento tiveram o objetivo de discutir e validar o conteúdo a ser apresentado nas reuniões com o Comitê de RH e com a Diretoria Executiva. As reuniões de alinhamento ocorreram à distância ou presencialmente antes de cada reunião com o Comitê de RH de acordo com o quadro abaixo.

Data	Atividades
07.07.15	Reunião 1 de Alinhamento de RH
23.07.15	Reunião 2 de Alinhamento de RH
27.07.15	Reunião 3 de Alinhamento de RH
17.08.15	Reunião 4 de Alinhamento de RH

3. Entrevistas com Diretores Executivos

As entrevistas com os Diretores Executivos tiveram o objetivo de levantar expectativas e direcionadores para o Projeto e oportunidades de melhorias no atual Modelo. As entrevistas estão relacionadas no quadro abaixo.

Data	Entrevistado
10.07.15	Roberto Panisset
24.07.15	Horácio Oliveira
24.07.15	Wilson Neves
27.08.15	Aristides França

Não foi possível entrevistar o Diretor Executivo Eduardo Garcia, sua contribuição para o projeto ficou circunscrita à sua participação em reunião com a Diretoria Executiva na qual o assunto esteve em pauta.

4. Reuniões com Comitê de RH

As reuniões com o Comitê de RH visaram validar o escopo do Plano de Trabalho do Projeto, diagnosticar as oportunidades de melhorias e seguir melhorias a serem implantadas. Esse debate gerou, como produto, a proposição de melhorias para serem analisados pela Direção, bem como, recomendações para sua viabilização.

As reuniões estão relacionadas no quadro abaixo.

Data	Atividades
09.07.15	1º Reunião com Comitê de RH
23.07.15	2º Reunião com Comitê de RH
27.08.15	3º Reunião com Comitê de RH

5. Reuniões com a Diretoria Executiva

Durante o projeto, os resultados das reuniões com o Comitê, foram consolidados e apresentados como recomendações para a Diretoria Executiva. Esta, por sua vez, inseriu suas contribuições e, ao final, validou o conteúdo a ser submetido ao Conselho Deliberativo.

Data	Atividades
18.08.15	1º Reunião com a Diretoria Executiva
23.09.15	2º Reunião com a Diretoria Executiva

III. Principais Pontos Discutidos e Recomendações

O atual Modelo de Gestão de Pessoas contribuiu ao introduzir critérios para a Gestão de Pessoas, mas não se consolidou ao longo desses anos. A Consultoria realizou uma análise dos resultados dos ciclos anteriores para verificar a tendência e a concentração das avaliações. Conforme pesquisa realizada com empresas-clientes e pela experiência da Consultoria, as avaliações têm a tendência de se comportarem conforme o gráfico abaixo.

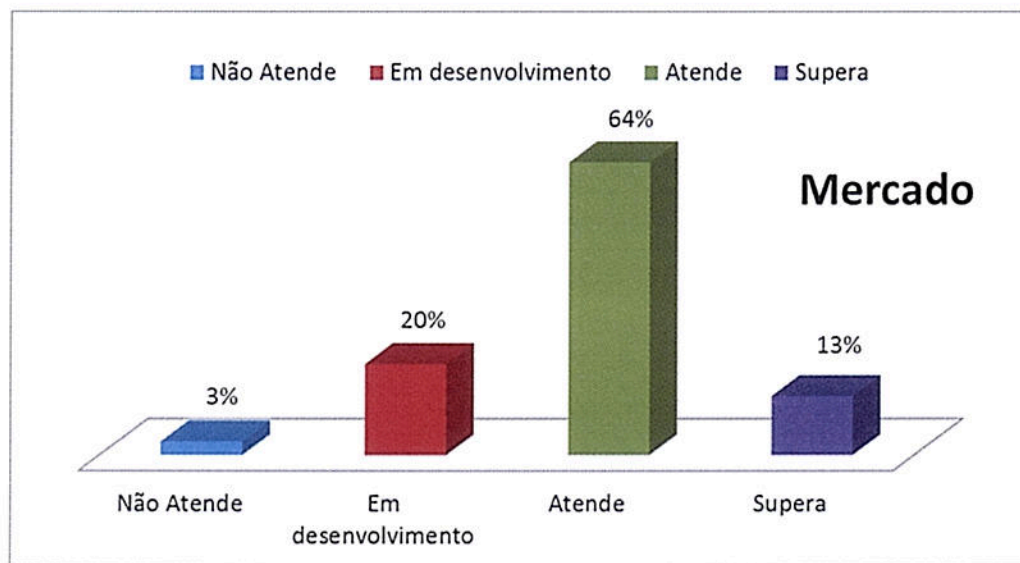


Gráfico 1: Tendência de Resultados – Mercado

Na análise da REAL GRANDEZA, o gráfico dos resultados das avaliações encontra-se abaixo. Podemos observar que os resultados se comportam de maneira parecida com o mercado apenas no primeiro ano (2011) e a expectativa era de que se aproximasse cada vez mais nos anos subsequentes, na medida em que o entendimento do Plano fosse sendo incorporado. No decorrer dos anos, no entanto, verifica-se um fenômeno oposto, ou seja, o item “Supera” cresceu e os itens “Em desenvolvimento” e “Não Atende” quase desapareceram.

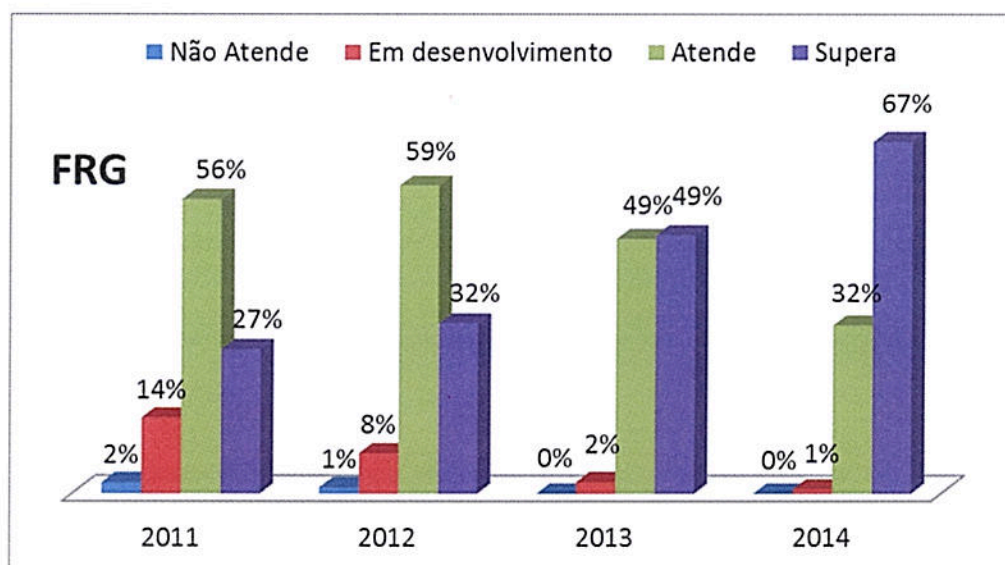


Gráfico 2: Tendência de Resultados - REAL GRANDEZA

Encontramos alguns possíveis motivos para que isso tenha acontecido podem ser:

- ✓ O resultado das avaliações é visto como restritor, uma vez que seu resultado pode impedir a apreciação de solicitações de evolução salarial.
- ✓ Não é usado para o desenvolvimento e para o feedback. Isto fica claro ao não se observar, como resultado, a estruturação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).
- ✓ Não é feito uso claro dos resultados, nem por parte dos gestores nem pela área de RH. Além disso, não há cobrança para que se faça e tampouco penalização para quem não faz.
- ✓ O instrumento de avaliação (decorrente do detalhamento das competências) pode ser simplificado para melhor entendimento e utilização pelos diferentes públicos.

Tanto o Comitê de RH como a Diretoria Executiva entendem que estes pontos devem ser objeto de melhorias. A seguir são apresentados os principais pontos de melhoria discutidos nas reuniões e as recomendações delas decorrentes.

1. Aperfeiçoar a descrição das Competências

Houve entendimento que há oportunidade de simplificação das competências de maneira que fiquem mais objetivas e de fácil avaliação.

Para simplificar as frases das competências foram definidos os seguintes critérios:

- Manter, sempre que possível, apenas uma frase por mensagem:

- Evitar excesso de mensagens em uma única frase.
- Identificar a principal mensagem na frase, deixando-a mais clara.
- Se tiver mais de uma mensagem na frase, separar em outra frase.
- Verificar clareza e ‘português’ – linguagem simples e frases enxutas.
- Excluir informações “extras”/ “complementos” que não fazem diferença para a mensagem principal.
- Diminuir a subjetividade das mensagens – mantendo apenas critérios que possam ser facilmente observados pelos avaliadores e avaliados.
- Evitar o uso de termos ambíguos ou que possam se interpretados de diferentes formas.
- Evitar: Verbos que reflitam intenção (ex: buscar, procurar, tentar etc.) e mensagens com “boas ações” (ex: “visando a”, “para alguma coisa...”)
- Atualizar as mensagens em função da estratégia/momento da Organização.

Como uma forma da área de Recursos Humanos se apropriar do material, a proposta de trabalho considerou um forte envolvimento da área na revisão do conteúdo das competências. Para facilitar, a Consultoria encaminhou o Eixo Suporte à Gestão Organizacional com sugestões de revisão para que o RH executasse a revisão dos demais Eixos. Em seguida, a Consultoria analisou todo o material e fez, quando necessário, recomendações de ajustes. O material, em seguida, foi submetido ao Comitê de RH que fez uma leitura crítica verificando se as competências estão claras e se trazem as mensagens que a REAL GRANDEZA quer passar para os profissionais¹. Por fim, o conteúdo ajustado foi enviado para a validação da Diretoria Executiva.

¹ Na revisão do Comitê de RH apenas a solicitação de incluir a competência Análise de Riscos para o Eixo Gerencial não foi contemplada, pois as mensagens já estão em duas competências: Orientação estratégica e Tomada de Decisão.

2. Tirar nota do Processo de Avaliação – enfatizar análise dos resultados

Pelo histórico, o grupo de gestores percebe que muitas vezes a discussão sobre a avaliação é mais direcionada à busca de alinhamento sobre a nota recebida do que numa discussão de quais são os pontos fortes e oportunidades de melhoria do profissional e as possíveis decorrências dessa análise. Isso mostra que o referencial é mais utilizado para aferir o passado do que construir o futuro, sendo necessário mudar o processo para um olhar de futuro.

A recomendação é gerar gráficos e relatórios destacando os resultados dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos profissionais (exemplo de gráficos a seguir). Assim, o que for levantado no processo de avaliação de competências poderá ser utilizado em treinamentos institucionais bem como para os demais processos de Gestão de Pessoas. A responsabilidade por recomendar a oferta de treinamentos corporativos (inclusões, exclusões ou manutenção de treinamentos existentes, carga horária e programação) é do RH, que irá elaborar o calendário anual, buscando abranger as necessidades da REAL GRANDEZA em termos de desenvolvimento de competências e o submeterá à decisão da Diretoria Executiva. Naturalmente, a identificação e priorização das ações de desenvolvimento devem contar com a contribuição dos gestores.

Exemplo de gráficos:



Gráfico 3: Resultado das Competências - Individual

Análise dos resultados

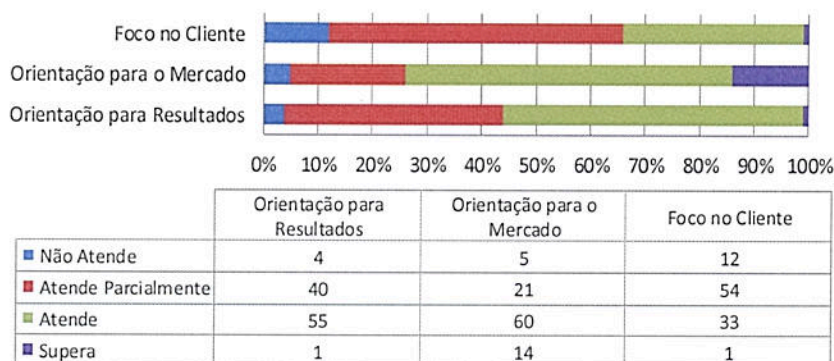


Gráfico 4: Resultado das Competências - Equipe

3. Rever Processo de Aplicação e Utilizar o Modelo para a Gestão de Desempenho e para subsidiar decisões em Gestão de Pessoas

Este é um ponto central, já que uma das possíveis causas da tendência dos resultados das avaliações ser alta é a relação direta entre o seu resultado e a possibilidade de progressão e promoção.

A recomendação é que haja um fluxo de decisão no momento do reconhecimento, conforme figura abaixo:



Figura 1: Fluxo de Decisão

Para que a decisão de reconhecimento ocorra, primeiramente as informações devem ser organizadas pela área de Recursos Humanos, em seguida o RH e o Comitê dos Gestores devem sugerir profissionais que estejam “prontos” para receberem o mérito. Por fim, a lista com os profissionais é encaminhada

para aprovação da Diretoria Executiva. Esta tem o papel de decidir, considerando as recomendações de seus gerentes e da área de RH e, ao final do processo dar *feedback* com orientações ao Comitê dos Gestores.

Relacionamos a seguir alguns os critérios que podem ser observados para balizar decisões de reconhecimento e outras decisões de Gestão de Pessoas:

Critérios para Decisão
Experiência acumulada e evolução do profissional
Assiduidade e Pontualidade
Tempo sem Movimentação
Qualificações/Formações Recentes
Participação em ações e projetos na Organização
Requisitos
Não existência de advertências ou punições
Entre outros...

Quadro 1: Critérios para Decisão

No caso de decisão de reconhecimento para os gestores, devem ser incluídos os seguintes critérios:

+ Critérios para Decisão (Gestores)
Tem feito avaliação da equipe de forma consistente, no prazo estabelecido, documentando fatos e dados que sustentam sua percepção sobre o profissional avaliado.
Tem construído planos de desenvolvimento para os profissionais da equipe com qualidade, priorizando ações vivenciais e assumindo seu papel no aperfeiçoamento do time.
Os profissionais da equipe percebem valor no processo de gestão de desempenho, tendo recebido feedback e suporte em seu desenvolvimento

Quadro 2: Critérios para Decisão - Gestores

Deve-se reconhecer que é um desafio mudar. Para que a mudança aconteça é necessário que os gestores sejam cobrados pela Diretoria Executiva e que esta encontre na área de Recursos Humanos e no Comitê dos Gestores, o suporte necessário para suas decisões.

4. Rever Requisitos

Quando de seu estabelecimento, os requisitos seguiram um padrão praticado pelo mercado, visando auxiliar as pessoas a pensarem sua empregabilidade e seu desenvolvimento. Porém, questiona-se que os requisitos venham sendo utilizados com baixa flexibilidade, e que, por vezes, demandam aspectos não exigidos na função. Diante disso, decidiu-se pelas seguintes recomendações.

- Reforçar, via comunicação para gestores e profissionais, o papel orientador dos requisitos, uma vez que estão em linha com as práticas do mercado.
- Ajustar os requisitos definidos para o Eixo de Investimentos², uma vez que apresentavam um padrão de exigência superior aquele demandado pelos demais Eixos de Carreira. O produto desse ajuste é apresentado no quadro a seguir. Os demais Eixos devem manter os requisitos anteriormente definidos como critérios de referência.

	Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
5	Curso de Especialização (360horas)	3 anos	Avançado	Avançado
4	Curso de Especialização (360horas)	3 anos	Cursando Avançado	Avançado
3	Curso de Extensão (120 horas)	2 anos	Intermediário	Intermediário
2	Nível Superior	-	Básico	Intermediário

Quadro 3: Requisitos – Eixo Investimentos

- Ajustar os requisitos definidos para o Eixo Gerencial para requisitos iguais ao de Especialista.

EIXO: GERENCIAL			
Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
Curso de Especialização (360horas)	3 anos	Avançado	Avançado

Quadro 4: Requisitos – Eixo Gerencial

² Houve um realinhamento de numeração para que ficasse equivalente do demais Eixos. No Eixo havia dois descritivos de complexidade podendo ser demandado como níveis mais altos de carreira, porém com a readequação dos requisitos e com a intenção de realinhar os Eixos, o que foi feito foi a utilização de apenas um nível cuja complexidade é igual as demandadas aos demais eixos.

- d. Inserir, na norma relacionada à aplicação dos requisitos, a mensagem: “Casos excepcionais e não previstos serão levados à apreciação da Diretoria Executiva” já presente em outras normas. Assim, fica evidenciada a possibilidade da Diretoria Executiva considerar exceções, desde que devidamente fundamentadas.

5. Estabelecer com clareza papéis e responsabilidades relacionadas do processo de Gestão de Desempenho – RH, Gestores, Comitês de Gestores e colaboradores, e cobrar pelo exercício dessas responsabilidades.

A Consultoria recomenda dois pontos para que o processo de Gestão de Desempenho seja efetivamente internalizado:

1. Criação de “rituais”, ou seja, momentos nos quais a avaliação e a gestão de pessoas sejam discutidas dentro da Organização, a fim de uniformizar o entendimento e aplicação dos critérios e alimentar decisões mais consistentes pelos vários gestores.

Um dos desafios de qualquer Organização e que se torna mais agudo numa empresa como a REAL GRANDEZA é conciliar as expectativas e possibilidades da Organização com os anseios e capacidades das pessoas. O desafio é particularmente maior na Fundação em função de seu porte relativamente pequeno e a poucas oportunidades de promoção uma vez que as pessoas tendem a ficar bastante tempo na Organização. Os rituais permitem identificar oportunidades para as pessoas, ajudar no desenvolvimento e na recuperação do desempenho, subsidiar decisões de carreira e reconhecimento, dentre outros. Permitem, também, institucionalizar o olhar sobre gestão de pessoas ao permitir e estimular que os gestores mais experientes trabalhem na orientação dos menos experientes em aspectos relacionados à Gestão de Pessoas (transferência de conhecimento).

A criação de comitês pode ajudar nesse processo, por isso, a sugestão é a criação de dois comitês. O primeiro deles deve ser mobilizado na segunda etapa do processo de avaliação, conforme figura abaixo:

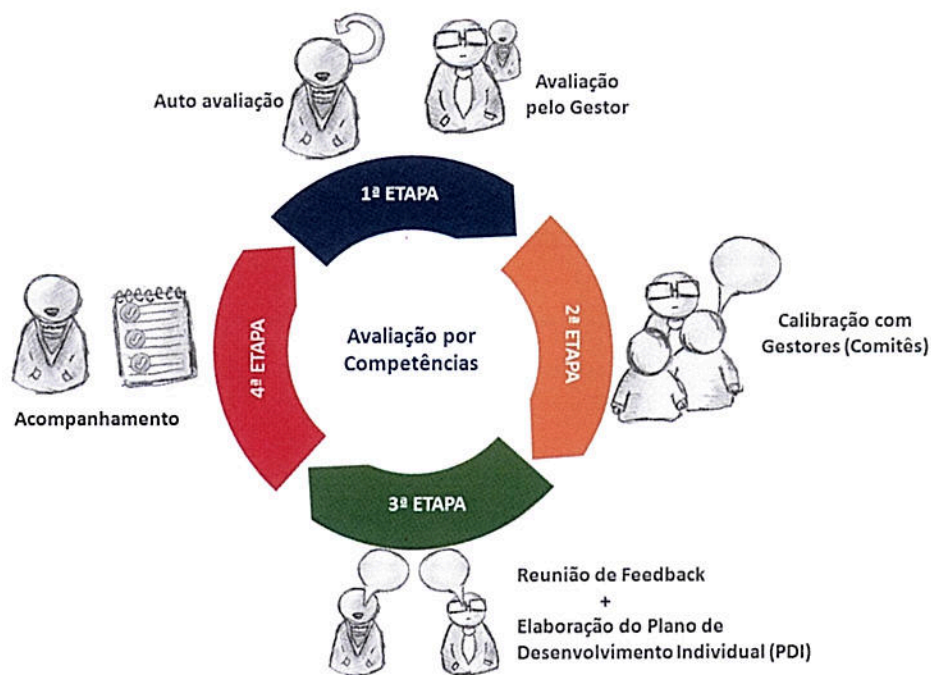


Figura 2: Fluxo da Avaliação

Este Comitê dos Gestores (que podem ser vários pequenos grupos com gestores da mesma /Diretoria) tem o objetivo de aferir consistência do processo, possibilitar troca de experiência entre gestores e refletir sobre possíveis PDIs. O seu funcionamento:

- Deve ter acompanhamento do RH, que tem o papel de assegurar uniformidade no processo e, ao acompanhar as reuniões, pode identificar gestores que precisam de orientação.
- Permite não apenas validar a consistência das avaliações, mas, também, servir como preparação para as Etapas de Feedback e Estruturação de PDIs.
- Estimula e incentiva o gestor a fazer a avaliação mais criteriosa e o próprio Comitê ajuda na capacitação dos participantes.

No fluxo de avaliação, está previsto que os Diretores Executivos têm o papel de aprovar e validar as etapas do processo. No entanto, caso não se manifestem nos prazos definidos, o ciclo seguirá, de modo a não retardar as fases seguintes.

No segundo Comitê dos Gestores, um primeiro passo é os assistentes de Diretoria se reunirem com os Gerentes da Diretoria Executiva do qual participam e identificarem oportunidades de ação em aspectos relacionados à Gestão de Pessoas. Em seguida, validam as necessidades identificadas e as propostas de ação com seu Diretor Executivo que deve apresentá-la aos demais Diretores Executivos para a tomada de decisão, considerando as necessidades e oportunidade da Organização. Se

necessário, o Diretor Executivo poderá chamar o Assistente de Diretoria e, eventualmente, gerentes para explicarem as necessidades identificadas. Ao final do processo é importante que o Diretor Executivo dê um retorno ao Assistente de Diretoria e aos seus gerentes sob as decisões tomadas e sobre os motivos dessas decisões. O objetivo destes Comitês é identificar oportunidades de melhor conciliar as oportunidades da Organização com os objetivos, expectativas e características de seu quadro. Como possíveis análises a serem realizadas, destacamos:

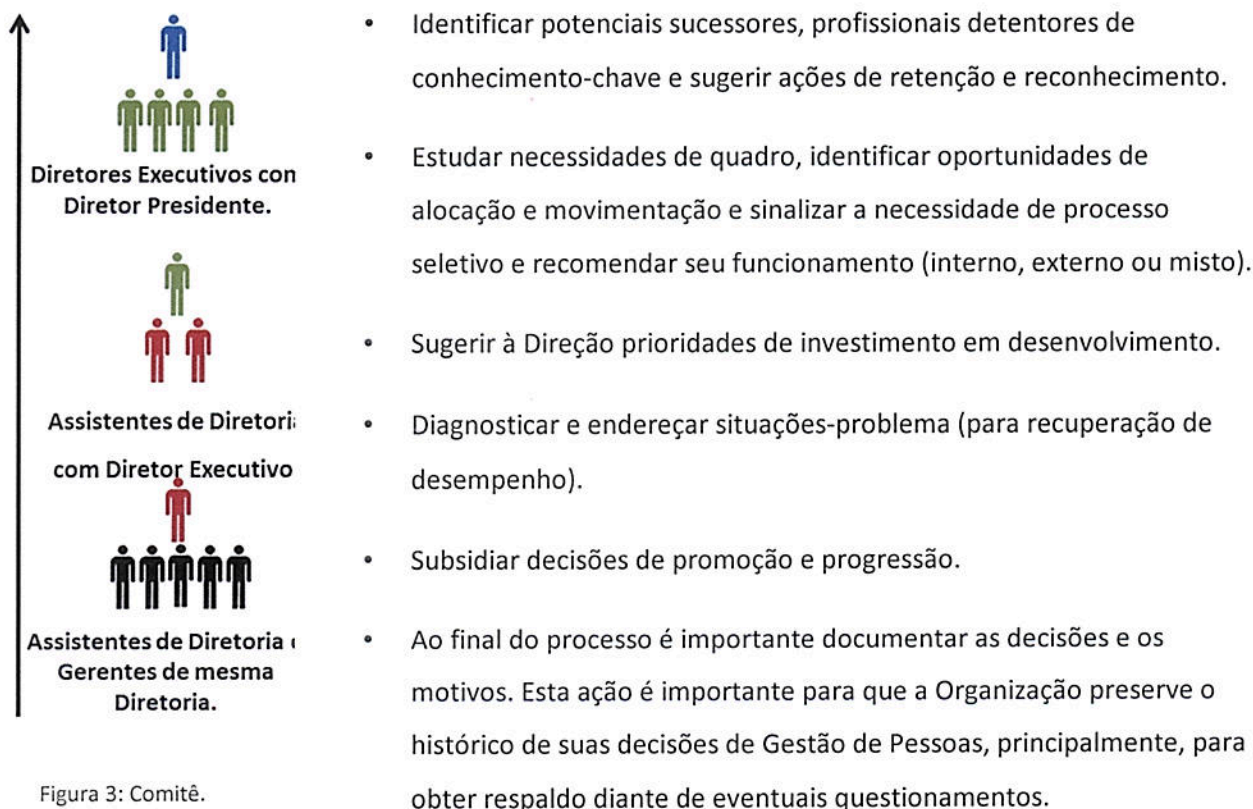
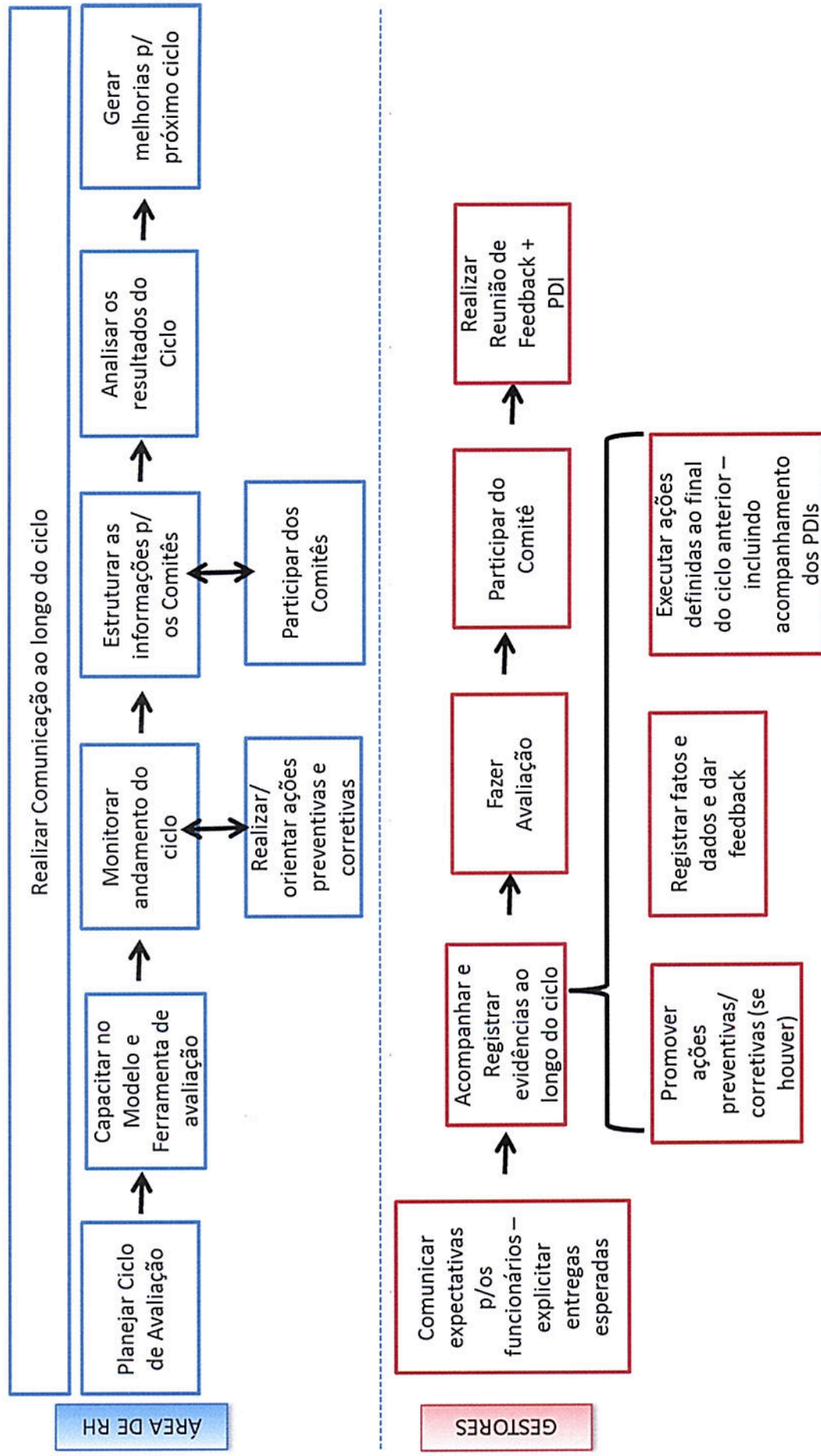


Figura 3: Comitê.

Recomenda-se que haja um planejamento para a realização dos Comitês dos Gestores. Neste primeiro ano, a Consultoria irá conduzir (fase 2) reuniões com os integrantes do Comitê de RH e com os Diretores Executivos para exercitar esse processo e dessa forma, transferir *know how* para que a Organização possa executar esse processo nos anos subsequentes.

2. Estabelecimento das responsabilidades de cada um para que as ações sejam executadas. A seguir apresentamos as sugestões de fluxo e responsabilidades de cada grupo para o ciclo de desempenho.



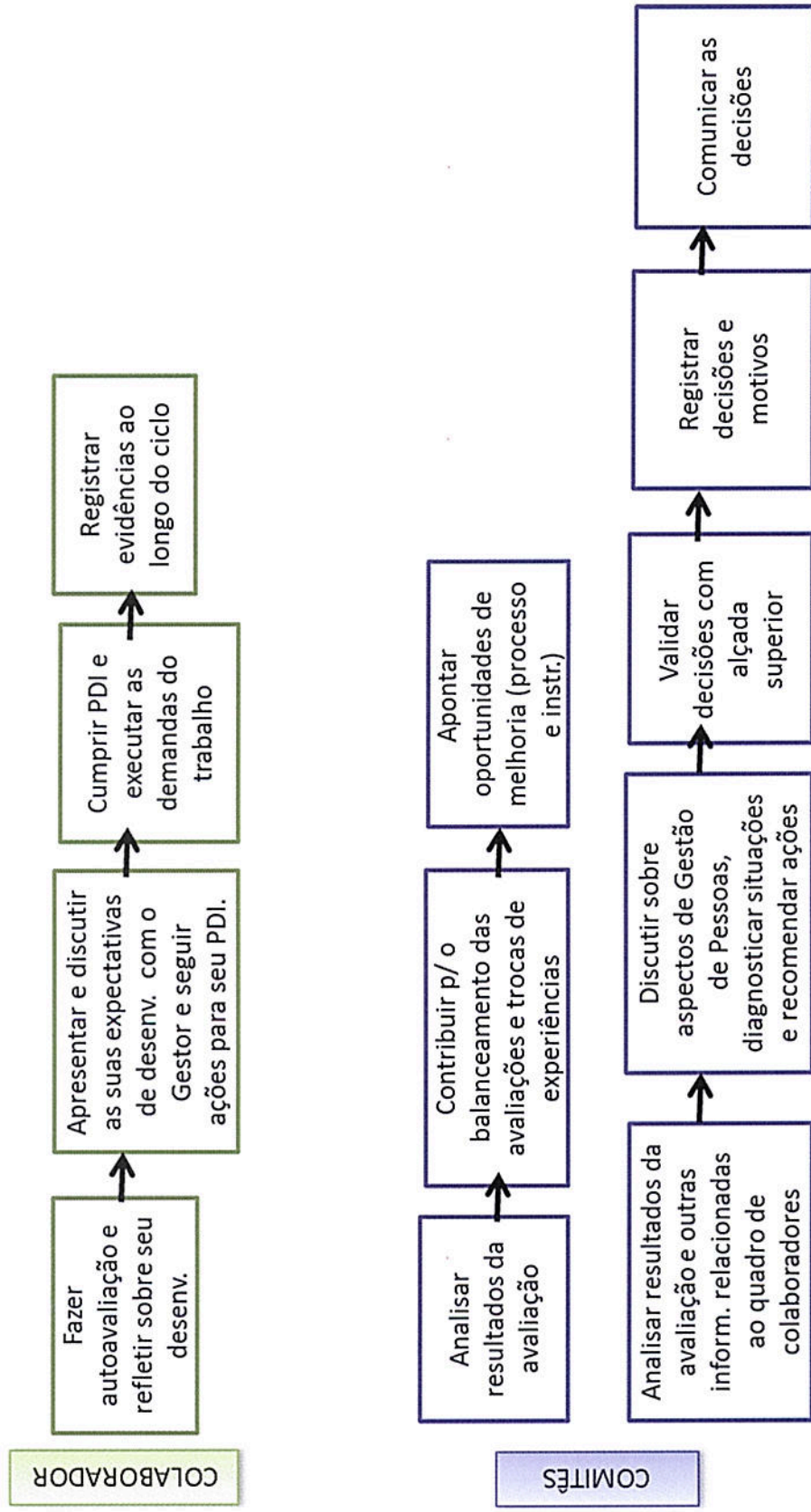


Figura 4: Fluxo de Responsabilidades

6. Processo Seletivo

No atual processo há dois pontos que foram discutidos, primeiro que a norma coloca como obrigatório o processo seletivo interno antes do externo, e o segundo ponto é que a escolha se dá pela somatória de pontos obtida pelo profissional ao longo do processo e não por uma decisão.

Em relação ao primeiro ponto, é natural que em uma realidade como a da Fundação, na qual existem poucas oportunidades de vagas, se estabeleça o processo seletivo interno como prioritário. No entanto, podem haver situações nas quais o próprio Comitê e a Organização, percebam a não existência de profissionais preparados para a posição em aberto, ou considerem a importância de trazer conhecimento externo. Nesses casos, recomendamos que a Organização abra diretamente o processo seletivo externo. Dessa forma, evita-se gastar tempo e recursos com o processo e, principalmente, evita-se que sejam criadas expectativas nos profissionais que se candidatam à vaga e que, depois, se veem frustradas por terem sido preteridas no processo.

Sugere-se, assim, alterar o texto atual da norma:

“Recrutamento Externo. Ocorrerá somente após esgotadas todas as possibilidades de seleção por meio do recrutamento interno. A Gerência de Recursos Humanos atualizará o cronograma no edital, sem alteração dos requisitos obrigatórios e básicos, iniciando o processo”.

Para:

“Recrutamento Externo. O Recrutamento Externo pode ser realizado diretamente em casos que a Diretoria Executiva considerar que não haja a existência de profissionais preparados para a posição em aberto, ou que considerem a importância de trazer conhecimento externo.”

Em algumas situações pode-se decidir pela realização de processo misto, no qual concorrem à vaga candidatos internos e externos. A decisão sobre o processo mais adequada para cada vaga deve ser tomada pela Diretoria Executiva, considerando as análises e recomendações do Comitê de RH e da área de RH.

Sobre o segundo ponto, observa-se que as organizações de uma forma geral consideram que o processo seletivo significa uma escolha que a Organização faz sobre determinados candidatos e não simplesmente o somatório de pontuação no processo. Por isso, recomendamos que o gestor da área, juntamente com seu Diretor, escolha dentre os três melhores do processo aquele que deverá ser contratado.

7. Tabela Salarial

A tabela salarial se mostrou competitiva, ou seja, alinhada com os valores aplicados no mercado de comparação. O mercado de comparação escolhido é composto pelas principais organizações que atuam no segmento da REAL GRANDEZA, a saber: ELETROS; FACHESF; FAPES; FORLUZ; FUNCEF; FUNDAÇÃO CESP; FUNDAÇÃO ITAÚ UNIBANCO; PETROS; PREVI; SISTEL; TELOS; VALIA.

Uma vez que a REAL GRANDEZA já se mostra competitiva no salário base e apresenta um pacote de benefício diferenciado em relação ao mercado, não há motivos para se rever a tabela salarial praticada.

A tabela abaixo mostra a comparação dos salários base da REAL GRANDEZA com o mercado. Os valores da REAL GRANDEZA já foram ajustados considerando o acordo coletivo de 2015.

		Salário Básico (S)											
	Cargo/Grade	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Mercado FRG	Especialista									10.080	14.417	18.015	20.468
Mercado FRG	Analista Sênior							6.714	7.795	10.080			19.194
Mercado FRG	Analista Pleno						5.775	6.714	7.795	10.080			
Mercado FRG	Analista Júnior				3.779	4.195	5.775	7.908	8.390	12.320			
Mercado FRG	Assistente II			2.903	3.779	4.195	5.143						
Mercado FRG	Assistente I		2.314	2.903	3.779								

Tabela 1: Comparação entre os salários base praticados na REAL GRANDEZA e o mercado.

Durante as análises foram diagnosticados alguns casos de profissionais desenquadrados salarialmente, isto é, que estão recebendo remuneração anterior ao início de faixa salarial do cargo que possuem. Isso ocorre por conta da regra para enquadramento que estabelece um percentual máximo de ajuste de 20% e que a aproximação para o início da faixa deve ocorrer por aumentos de até 10% concedidos a cada 6 meses. Para reduzir esse tipo de situação no futuro a recomendação é que esse ajuste seja realizado a cada 3 meses, de modo a posicionar mais rapidamente os profissionais. Para situações existentes recomendamos que a área de Recursos Humanos calcule o custo de correção e submeta à apreciação da Diretoria Executiva. Caso não seja possível o ajuste imediato, recomenda-se mapear e corrigir distorções ao longo do tempo, de forma planejada. Por exemplo, uma possibilidade é reservar 0,5% da Folha para esses ajustes e 1,0% para mérito.

Durante as reuniões surgiu comentário sobre a pertinência ou não de distinguir salarialmente as áreas e cargos entre si, uma vez que algumas Organizações assim o fazem. No entanto, tal diferenciação não faz sentido para a Fundação, já que teve como consequência uma maior dificuldade para a mobilidade interna. Além disso, demandará uma mudança significativa na sua metodologia de cargos e salários e nas premissas que o orientem.

8. Posição Gerencial

Até este ano, a Organização trabalhava com gratificação gerencial. Discutiu-se a continuidade deste modelo ou a introdução de um modelo alternativo para uma configuração, usual no mercado, na qual não se aplica complementação salarial para posições de gestão e se utiliza a tabela salarial distinta para essas posições. Neste caso, deixaria de haver a possibilidade de retorno de um gestor para uma atuação técnica mudando a concepção de que estes profissionais estão gestores para a concepção de que são gestores. Ou seja, pressupõe que o convite para a posição gerencial foi fruto de uma análise cuidadosa por parte da Organização e do próprio profissional e demarca uma mudança na carreira.

Em reunião da Diretoria Executiva, foi definido que Organização irá adotar o modelo mais usual de mercado e optou-se por manter apenas um nível de gerente, caracterizado como nível 1 no PCR anterior.

9. Situação dos Núcleos

Há profissionais que hoje respondem por um conjunto de atividades num determinado processo e que vem se apresentando interna e externamente como coordenadores de núcleo. O Comitê de RH alertou para necessidade de formalizar esta situação na estrutura ou esclarecer o posicionamento desses profissionais na carreira.

Em relação à estrutura, na reunião intermediária com a Diretoria Executiva foi sinalizado que a Organização não tem porte para mais um nível de gestão. Além disso, estes profissionais não se caracterizam exercendo como papel de gestão, mas respondem pela condução técnica das atividades daquele processo, o que é típico de um profissional sênior ou eventualmente pleno como exposto nos critérios de carreira.

Foi sugerido pelo Comitê de RH que se estude a estrutura organizacional e se defina sobre a melhor configuração uma vez que se entende que alguns desses processos poderiam estar reportando a gestores diferentes dos atuais (este estudo não é objeto deste projeto). Também é necessário clarificar a atuação destes profissionais para não se criar expectativas e uniformizar informes, adequando o nome do cargo que consta desses informes aquele oficialmente definido no Plano de Carreira.

10. Sucessão

O processo sucessório na Organização moderna tem se tornado uma questão crítica para viabilização de seu futuro. Isso se deve ao fato de que, em um mundo em constante transformação, as lideranças se tornaram um fator essencial para oferecer respostas rápidas e ajustar empresa/negócio às demandas do ambiente externo, de acionistas e de colaboradores diretos e indiretos.

A preparação das lideranças não se resume a capacitação em técnicas de gestão. Questões ligadas ao amadurecimento na compreensão de seu papel não apenas de gerente, mas de líder organizacional, envolvem aspectos como:

- Orientar as pessoas e o negócio em um ambiente cada vez mais ambíguo e incerto;
- Buscar a conciliação contínua de interesses divergentes e/ou conflitantes;
- Ser visto e percebido como líder legítimo junto a pessoas sobre as quais não tem ascendência hierárquica, tais como: pares, fornecedores, clientes, consultores ou colaboradores de parceiros estratégicos.

Neste contexto, ganha relevância a escolha e o desenvolvimento de profissionais para ocuparem posições-chave, bem como a especificação de critérios que balizem o processo sucessório. As

empresas não podem colocar o negócio ou a estratégia em risco por falta de pessoas preparadas para assumirem posições de liderança.

Recomenda-se que a discussão sobre Sucessão aconteça em um processo colegiado (Comitê a ser definido pela Real Grandeza), que envolva os responsáveis pelas posições sobre as quais se irá discutir a sucessão. Por exemplo, a discussão sobre a sucessão de diretores executivos deve ser discutida entre os diretores e o seu(s) superior(es).

Dando suporte à aplicação do Programa de Sucessão, são definidos alguns filtros para seleção das pessoas participantes, com base em ferramentas já utilizadas pela Organização, tais como: avaliação por competências, avaliação de metas, pré-requisitos para as posições, entre outras. Além dos filtros, são definidos critérios para suscitar a reflexão dos participantes dos Comitês sobre as pessoas a serem analisadas e nortear as discussões acerca do grau de prontidão dos profissionais, bem como sobre a definição de uma agenda para o seu desenvolvimento.

Como resultado final dos Comitês de Sucessão, tem-se o Mapa Sucessório da Organização. O Mapa Sucessório nada mais é do que o organograma da Organização com o apontamento dos profissionais cotados como sucessores para cada posição e seu grau de prontidão, ou seja, a definição de em quanto tempo estes profissionais estarão prontos para assumir novos desafios em um maior nível de complexidade. Este recurso permite que se conheçam as principais fragilidades da Organização quanto a posições críticas, ou seja, para as quais não existem pessoas prontas no curto e médio prazo. De posse deste panorama, a Alta Administração pode trabalhar estratégias para mobilidade profissional, ações para aceleração do desenvolvimento dos colaboradores (internos), ações para retenção de pessoas em posições chave ou optar por mapear profissionais no mercado, de modo a reduzir riscos de ficar sem um profissional qualificado em uma posição-chave da empresa. A figura abaixo ilustra o desenho de um mapa sucessório, sugerido para a REAL GRANDEZA.



Figura 5: Exemplo Mapa Sucessório

Sugerimos, ainda, que o funcionamento do Programa esteja estruturado em três fases, conforme demonstrado na figura abaixo: Fase 1 - preparação dos Comitês de Sucessão, Fase 2 - execução dos Comitês de Sucessão dos quais se extrai o mapa sucessório e Fase 3 que consiste na especificação das recomendações para o desenvolvimento dos profissionais analisados, no acompanhamento da aplicação dessas ações e na análise dos resultados obtidos.



Figura 6: Ciclo de Funcionamento

Anexos

Anexo I - Apresentações Comitê de RH

Anexo II - Apresentações Diretoria Executiva

Anexo III - Plano de Carreira e Remuneração Revisado

Alterações	Página
Padronizamos para Eixo de Carreira	Todo documento
2. Como o Plano foi construído	Excluído tópico
III. Plano de Carreira e Remuneração – PCR 1. Cargos	Pág. 10. Incluído os cargos de Gerente e Assistente de Diretoria
Tabela 1 - Relação entre Eixos de Carreira e Competências conforme revisão	12
Tabela 2. Definições das Competências Individuais: alterações nas competências Desenvolvimento Contínuo, Orientação para Resultados, Orientação para os Filiados.	13
Requisitos de Acesso do Eixo Investimentos: deixamos igual aos demais Eixos. Requisito Eixo gerencial: alterado igual a de Especialista	20
8. Funções Gerenciais	Pág.19
4. Progressão e promoção: alteração do intervalo para ajuste de enquadramento para cada 3 meses ao invés de 6 meses.	Pág. 28
4. Progressão e promoção: exclusão do critério resultado da avaliação.	Pág. 28
4. Progressão e promoção: Exclusão "sinalizando, preferencialmente, posicionamento na região de “superação” ou na região de “atendimento” nas competências."	pág 29.
4. Progressão e promoção: inclusão de alguns critérios discutidos nas reuniões + critérios para os gestores.	Pág.29
V. Aspectos Complementares – Plano de Transição	Excluído tópico
Matriz de Complexidade Eixo Investimento: alterado conforme revisão.	ANEXO I
Excluimos a complexidade do nível 2 do Eixo Gerencial conforme direcionamento da Diretoria.	ANEXO I
ANEXO II – DETALHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS POR NÍVEL DE COMPLEXIDADE: alterações conforme revisão.	ANEXO II
Excluimos o nível 2 do Eixo Gerencial conforme direcionamento da Diretoria.	ANEXO II
Excluimos os níveis 3 e 4 do Eixo Gerencial pois precisam ser revisados como foram os demais.	Excluimos
ANEXO IV – TABELA SALARIAL	Incluída nova tabela
ANEXO IV – TABELA SALARIAL: Alteração da figura de relação dos níveis e eixos.	ANEXO IV – Pg. 2
ANEXO V – “DE – PARA” ENTRE CARGOS DA ESTRUTURA ATUAL PARA A NOVA ESTRUTURA	Excluído tópico

PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO (PCR)



GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Gerência de Recursos Humanos – GRH

Novembro de 2015

Introdução

O Plano de Carreira e Remuneração – PCR é parte integrante do modelo integrado de gestão de pessoas da Real Grandeza. Entende-se por modelo de gestão de pessoas¹ a maneira pela qual uma organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho, que se concretiza por meio de políticas, práticas e processos de gestão.

O Plano da REAL GRANDEZA se caracteriza pela adoção do conceito de **competência** como elemento fundamental, estruturante e organizador. Tal configuração permite a integração dos processos de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, ao especificar atribuições e responsabilidades aos profissionais que traduzem agregação de valor de maneira alinhada às necessidades da Empresa².

Os objetivos do modelo de gestão de pessoas como um todo e do PCR em particular são:

- Oferecer suporte à atuação da REAL GRANDEZA diante de seus desafios atuais e futuros;
- Integrar e valorizar os subsistemas de gestão de pessoas, utilizando suas informações de modo que contribuam para a viabilização de uma atuação estratégica por parte da REAL GRANDEZA;
- Permitir a seleção de profissionais com o perfil de competências adequado à Empresa;
- Contribuir para a atração e o engajamento de pessoas identificadas com os objetivos e valores institucionais, por meio da valorização da carreira na REAL GRANDEZA;
- Fortalecer o comprometimento das pessoas com os resultados e com o sucesso da REAL GRANDEZA;
- Orientar a atuação dos profissionais no desempenho de suas posições;
- Favorecer o permanente desenvolvimento profissional e pessoal, potencializando as competências das pessoas;
- Conciliar as expectativas das pessoas com as necessidades da REAL GRANDEZA;
- Estimular o desenvolvimento, a capacitação e a formação de lideranças;
- Adotar mecanismos de avaliação e recompensa transparentes e baseados no mérito;

¹ Fischer, 2002.

² Dutra, 2002.

SUMÁRIO

Introdução	2
1. O que é o Plano	3
2. Como este documento está estruturado	4
II. Principais conceitos	4
1. Resgate Conceitual	4
2. Glossário	6
III. Plano de Carreira e Remuneração – PCR	8
1. Cargos	8
2. Eixos de Carreira	9
3. Competências individuais	10
4. Detalhamento das competências por níveis de complexidade	13
5. Requisitos de Acesso	14
6. Competências Técnicas e Missão das Áreas	17
7. Tabela Salarial	18
8. Cargos Gerenciais	19
IV. Funcionamento do Plano e interfaces com os processos de Recursos Humanos	19
1. Recrutamento e Seleção	20
2. Avaliação	20
3. Mobilidade	22
4. Progressão e promoção	23
5. Treinamento e Desenvolvimento	24
V. Referências Bibliográficas	26
ANEXO I - MATRIZES DE COMPLEXIDADE PARA CADA EIXO DE CARREIRA	27
ANEXO II – DETALHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS POR NÍVEL DE COMPLEXIDADE	38
ANEXO III – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E MISSÃO DAS ÁREAS	63
ANEXO IV – TABELA SALARIAL	91

- Aplicar critérios de remuneração considerados justos, estimulando a produtividade e garantindo a equidade interna e a competitividade externa;
- Propiciar um clima organizacional favorável ao bom desempenho dos profissionais e da Organização.

Para tanto, o modelo de gestão de pessoas da REAL GRANDEZA pauta-se pelos seguintes parâmetros:

- Transparência nas informações, políticas e processos;
- Clareza nas relações de trabalho e nos critérios utilizados para progressão na carreira;
- Homogeneidade, estabelecendo padrões uniformes para a gestão de pessoas;
- Flexibilidade;
- Aprimoramento contínuo;
- Orientação por uma visão de futuro construída de forma compartilhada entre a REAL GRANDEZA e seus funcionários.

1. O que é o Plano

O Plano de Carreira e Remuneração – PCR constitui-se em um componente essencial do modelo de gestão de pessoas da REAL GRANDEZA e tem o conceito de **competência** como elemento articulador das diferentes ferramentas gerenciais de gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção; Avaliação; Mobilidade; Treinamento e Desenvolvimento; e Progressão e Promoção.

O conceito de **competência individual** permite manter alinhamento entre a atuação dos profissionais, o **intento estratégico e as diretrizes organizacionais**. Assim, o PCR possibilita a sustentação da missão e valores da REAL GRANDEZA e, ao mesmo tempo, a integração dos processos de gestão de pessoas – diferenciando-se, portanto, dos tradicionais planos de cargos e salários.

2. Como este documento está estruturado

Com o objetivo de facilitar a consulta e o entendimento, o Plano de Carreira e Remuneração – PCR é apresentado neste documento em cinco partes e anexos. A primeira consiste desta introdução. A **parte II** apresenta as bases conceituais e um glossário com os principais termos utilizados no Plano. Em seguida, o documento detalha (**na parte III**) o Plano de Carreira e Remuneração – PCR, apresentando os cargos abrangidos, os eixos de carreira, as competências individuais e técnicas, níveis de complexidade e requisitos de acesso, além das bases para a estrutura remuneratória. Na **parte IV**, descreve-se o funcionamento do Plano e suas interfaces com os processos de gestão de pessoas. Na **parte V**, o documento apresenta considerações complementares ao Plano de Carreira e Remuneração – PCR. O documento é finalizado com as referências bibliográficas e os anexos, que apresentam o detalhamento das competências por níveis de complexidade e informações remuneratórias, para os cargos contemplados no PCR.

II. Principais conceitos

1. Resgate Conceitual

As políticas e práticas de valorização das pessoas possibilitam consolidar os padrões culturais esperados pelas organizações, expressos nas atitudes e relações interpessoais e nas **entregas** das pessoas para a organização e para o meio em que esta se insere. Sendo assim, o PCR integra um modelo de gestão de pessoas que, ao mesmo tempo em que cria condições concretas para apoiar as transformações organizacionais, garante coerência com os valores que devem nortear a relação entre a REAL GRANDEZA e seus funcionários.

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas são frequentemente delineados tendo como referência a descrição de cargos, caracterizados como um conjunto de tarefas e atividades a serem desempenhadas por seus ocupantes. No entanto, com a intensificação de mudanças tecnológicas e organizacionais, observou-se que esses modelos se tornavam obsoletos com rapidez, mostrando-se incapazes de atender prontamente a novas demandas impostas às organizações.

Em função desse contexto, nos últimos 10 anos vem aumentando o número de Organizações que adotam o conceito de **competência** como principal referência para a gestão de pessoas

que, além de permitir maior flexibilidade, apresenta potencial para integrar os diversos subsistemas de Gestão de Pessoas.

O debate sobre competências é amplo, abrangendo desde o conceito de **competências organizacionais** a variadas abordagens de **competências individuais**. No âmbito do modelo de gestão de pessoas da REAL GRANDEZA, entende-se por competência individual **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 um determinado contexto, considerando as diretrizes estratégicas e competências da Empresa** (Dutra, 2001).

Dutra (op. cit.) sugere que as competências individuais 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. Este papel está alinhado à natureza do trabalho que o profissional desempenha, que se consubstancia nas estruturas de carreira. Assim, as estruturas de carreiras são compostas por **eixos de carreira**, que **representam um caminho provável de desenvolvimento para os profissionais, consistindo em agrupamentos de funções de natureza semelhante e que, portanto, mobilizam conjunto semelhante de competências** (DUTRA, 2002). Tal procedimento evita que a descrição das competências seja feita de forma específica, posição a posição, o que resultaria em um modelo complexo e de difícil gerenciamento; ou de maneira muito genérica, considerando-se as mesmas competências para toda a organização, independentemente das especificidades do trabalho dos profissionais, o que comprometeria a pertinência das mensagens e a nitidez da caracterização das contribuições ou entregas esperadas.

Além da definição das competências, Dutra (2002) aponta que um modelo de gestão de pessoas por competências deve incorporar o conceito de **níveis de complexidade**, que **tem 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 ou papel, 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. Esses papéis são caracterizados por meio da descrição de aspectos observáveis da interação do profissional com o contexto organizacional.

2. Glossário

Para facilitar a compreensão do Plano, é apresentado a seguir um glossário com termos-chave adotados na modelagem do Plano:

Eixos de carreira: consiste numa sequência de cargos ou posições de mesma natureza que representam um caminho natural e provável de desenvolvimento e carreira e que, por isso, exigem de seus ocupantes competências semelhantes. Os eixos devem denotar os processos fundamentais e duradouros existentes na organização, podendo ou não espelhar a estrutura organizacional vigente.

Competências individuais: trata-se do resultado da mobilização do repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências em um determinado contexto, de forma alinhada aos valores e estratégia da organização. Está associado à contribuição, portanto, à 'entrega' das pessoas para a Organização.

Competência Técnica: conjunto de **entregas** de natureza técnica requeridas em determinado processo ou Área. Sua especificação auxilia na elaboração de ações de desenvolvimento, sobretudo quando a necessidade é de ordem técnica.

Níveis de complexidade: diferenciam os patamares de contribuição ou 'entregas' dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade. Estão associados ao aumento de exigência em variáveis como: graus de autonomia decisória; influência nas decisões; níveis de atuação; impacto nos resultados; grau de estruturação do trabalho e outros.

Entrega: agregação de valor resultante da mobilização do repertório de conhecimentos, habilidades e experiências da pessoa, em resposta às demandas do contexto organizacional.

Requisitos de Acesso: constituem-se dos padrões mínimos necessários (requisitos obrigatórios) ou recomendados (requisitos desejáveis) à evolução nos níveis de complexidade, servindo de referência para orientar o desenvolvimento dos profissionais. Importante destacar que a aquisição de requisitos, por si só, não justifica a progressão do profissional, a qual depende, também, de outros fatores como manifestação das competências (entregas), desempenho e a existência de oportunidades (vagas) na Organização. Excepcionalmente, um indivíduo pode ser promovido sem possuir um requisito de acesso, no entanto, para isso é necessário que tal movimento seja aprovado pela Direção da Organização.

Curso de Extensão: Curso aberto a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos, em cada caso, pelas instituições de educação superior. Sua carga horária é variável em cada caso, tanto quanto o nível em que pode ser oferecido (iniciação, capacitação/qualificação, atualização, educação continuada, aperfeiçoamento, etc.). Geralmente confere certificado. A carga-horária para cursos de extensão especificada no Plano (como requisito de acesso) pode ser preenchida pelo somatório de horas realizadas em cursos de pequena duração ou por um único curso, cuja carga-horária for igual ou superior ao mínimo estabelecido.

Curso de Especialização: Curso com duração total mínima de 360 horas, aberto a candidatos diplomados em cursos superiores, com exigência de aproveitamento e frequência segundo critério de avaliação estabelecido pela instituição, assegurada a presença mínima de 75%. Em algumas instituições, ainda vem sendo oferecido sob o nome de pós-graduação lato sensu.

Estrutura organizacional: distribuição e inter-relação entre os funcionários e cargos da REAL GRANDEZA. Esta distribuição possui duas implicações importantes: a divisão de trabalho - distribuição das tarefas entre as pessoas da organização, e a hierarquia - distribuição das pessoas em posições.

Área: grupamento organizacional formalmente estabelecido em organograma que se vincula diretamente a uma Diretoria, e, eventualmente, à Presidência ou ao Conselho Deliberativo.

Área de Conhecimento: campo tradicional de pesquisa.

Equipe: conjunto ou grupo de pessoas que tem objetivos comuns e está engajado em alcançá-los de maneira compartilhada.

Processos: conjunto sequencial de ações com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, que, em sua maioria, são realizados de acordo com a necessidade ou fluxo que lhe foi definido.

Clientes: referem-se àqueles que recebem os serviços oferecidos pelas Áreas e/ou Órgãos da REAL GRANDEZA. Entende-se que os clientes podem ser internos ou externos.

Nível ou faixa salarial: variação salarial estabelecida para profissionais de um mesmo grupo de cargos num mesmo nível de complexidade ou nível de carreira.

Amplitude: diferença percentual entre o maior e o menor valor salarial praticado para um nível ou faixa salarial.

Step: cada ponto do **nível ou faixa salarial** em que os profissionais devem estar posicionados. O posicionamento dos profissionais em *steps* facilita a gestão salarial, impedindo a multiplicidade de salários praticados. **Movimentação Salarial:** avanço do profissional na estrutura salarial, que pode ocorrer por **promoção** ou por **progressão**.

Progressão: mudança de **step** do profissional no mesmo **nível ou faixa salarial**.

Promoção: mudança do profissional de um **nível de carreira** para outro mais elevado.

Mobilidade: movimentação do funcionário entre as Áreas ou eixos de carreiras.

III. Plano de Carreira e Remuneração – PCR

1. Cargos

O Plano de Carreira e Remuneração – PCR é composto essencialmente pelos seguintes grupos de cargos:

- **Auxiliar:** profissional com formação de nível fundamental que realiza tarefas de natureza operacional, administrativa e serviços gerais na REAL GRANDEZA.
- **Assistente:** profissional com formação de nível médio que responde pelas atividades de suporte aos processos e procedimentos da REAL GRANDEZA. Os Assistentes podem ser classificados em 2 níveis de complexidade (assistente I e assistente II) de acordo com os desafios e graus de responsabilidades no trabalho.
- **Analista:** profissional com formação de nível superior que responde pelas atividades de análise, planejamento e desenvolvimento dos processos da REAL GRANDEZA, entre outras atividades. Os analistas podem ser classificados em 3 níveis de carreira de acordo com a complexidade de suas atribuições – Júnior, Pleno e Sênior.
- **Especialista:** profissional com formação de nível superior, diferenciado por sua especialização e nível de atuação técnica, responde por projetos e ou processos da área e/ou da Organização, entre outras atribuições e responsabilidades.
- **Gerente:** profissional com formação de nível superior que tem o papel de contribuir com a definição dos objetivos estratégicos da Organização e a aplicabilidade de melhores práticas em sua área de atuação e de gestão de pessoas junto às equipes de trabalho, entre outras atribuições e responsabilidades.

- **Assistente de Diretoria:** profissional com formação de nível superior que tem o papel de contribuir com a definição dos objetivos estratégicos da Organização, bem como assessorar o Diretor nas atividades sob sua responsabilidade, cooperando na supervisão das áreas subordinadas a sua Diretoria, entre outras atribuições e responsabilidades inerentes a gestão.

Cada grupo de cargos é segmentado em *cargos específicos* considerando o Eixo de Carreira a que pertence; as competências necessárias e sua caracterização de acordo com os níveis de complexidade; a área ou processo para o qual atua; e o conjunto de competências técnicas que deve mobilizar. Além disso, demandam um conjunto de requisitos de acesso (obrigatórios e desejáveis). A figura 2, a seguir, exemplifica cada uma dessas dimensões, as quais são apresentadas nos tópicos a seguir.

Figura 2: Dimensões presentes no PCR – exemplo de caracterização.

EIXO: SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL – Nível 3	Cargo: Analista de RH
COMPETÊNCIA: ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS - Contribuições e Entregas • Viabiliza o alcance de resultados para o processo que coordena ou atua com eficiência e eficácia, evitando retrabalhos e minimizando perdas. • Contribui para a definição de padrões de atuação e metas para o processo sob sua responsabilidade e zela para que se atinjam os resultados estabelecidos. • Controla e administra a utilização dos recursos e o cumprimento de prazos do processo/projeto em que atua, observando a interface com as outras áreas, evitando desperdícios e atrasos. • Participa da implantação de projetos integrados/corporativos que envolvam a área em que atua. • Negocia recursos e condições operacionais necessárias à realização das atividades ou processo sob sua responsabilidade, considerando diretrizes gerais.	MISSÃO DA ÁREA Assegurar um sistema de Gestão de Pessoas que visa atrair, desenvolver, valorizar e reter os profissionais alinhado a aplicação de melhores práticas e ferramentas de RH, a satisfação dos clientes internos e o alcance dos resultados da Fundação.
REQUISITOS DE ACESSO • Graduação e Extensão (40 horas/ano) • Desejável Inglês – Nível Intermediário • Desejável Informática (Pacote Office) – Nível Intermediário	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E CONHECIMENTOS - Entregas Específicas • Conhecer legislação trabalhista, analisando os impactos da lei, em seus diversos aspectos, quando da tomada de decisões e orientação aos clientes internos. • Aplicar métodos de recrutamento e seleção tendo como resultado a escolha do candidato mais adequado para necessidades atuais e futuras. • Realizar levantamento do perfil desejado para as vagas a serem preenchidas e escolha da melhor ferramenta a ser utilizada em cada caso.	

2. Eixos de Carreira

Conforme mencionado na base conceitual, a especificação dos eixos de carreira tem por objetivo sinalizar linhas naturais para o desenvolvimento dos profissionais, uma vez que aglutinam funções de natureza semelhante. Além disso, possibilitam a escolha e o detalhamento de competências de maneira orientadora para cada eixo, respeitando suas particularidades e necessidades. O Plano de Carreira e Remuneração – PCR estabelece **cinco**

eixos de carreira: gerencial; suporte à gestão organizacional, negócio, relacionamento e investimentos (Figura 3).

Figura 3: Eixos de Carreira e suas respectivas definições

Gerencial	Suporte a Gestão Organizacional	Negócio	Relacionamento	Investimentos
Diretores (Estatuto) Gerências	Adm. e Serviços RH / TI Aquisição de Bens Secretaria Contabilidade Finanças Controladoria de Investimento Auditoria Assessorias Ouvidoria Cadastro e R&S	Previdência e Saúde	GRP (Atendimento Pessoal, Telefônico e Back Office)	Análise; Operações e Gestão
Engloba profissionais ligados às atividades de gestão da Organização, responsáveis pelo direcionamento estratégico e tático, pela tomada de decisão, gestão de pessoas, gestão de recursos e custos e orientado aos resultados da Fundação.	Engloba profissionais que apoiam as decisões gerenciais, organização e sistematização de informações e processos administrativos da FRG, prestando um serviço de qualidade aos clientes internos e aos filiados.	Engloba profissionais que apoiam na gestão, na operacionalização e no atendimento dos produtos: previdenciários e assistência médica, prestando um serviço de qualidade aos filiados.	Engloba profissionais voltado ao relacionamento com os clientes e no atendimento dos produtos: previdenciários, assistência médica e empréstimo pessoal visando prestação de serviço com qualidade e excelência aos filiados e dependentes da FRG.	Engloba profissionais que apoiam na gestão e operacionalização de investimentos da FRG, prestando um serviço de qualidade aos filiados.

3. Competências individuais

Para cada eixo de carreira o Plano especifica um conjunto de competências com base no qual os profissionais deverão ser avaliados e capacitados. Essas competências traduzem a 'entrega' ou contribuição esperada dos profissionais que atuam no respectivo eixo de carreira e foram estabelecidas de modo a sustentar os diferenciais competitivos da REAL GRANDEZA.

O Plano de Carreira e Remuneração - PCR estabelece quatro competências comuns (presentes em todos eixos) e onze competências específicas que se aplicam a alguns eixos de carreira, conforme tabela a seguir:

Tabela 1. Relação entre Eixos de Carreira e Competências

	Gerencial	Suporte à Gestão Organizacional	Negócio	Investimentos	Relacionamento
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADO (E GESTÃO DE RECURSOS)	x	x	x	x	x
DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO	x	x	x	x	x
TRABALHO EM EQUIPE	x	x	x	x	x
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	x	x	x	x	x
ARTICULAÇÃO DE RELACIONAMENTOS	x	x			
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		x			x
ORIENTAÇÃO PARA FILIADOS	x				x
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	x		x	x	
EQUILÍBRIO AMBIENTE DE PRESSÃO					x
FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE		x		x	
QUALIDADE NO ATENDIMENTO		x	x		
ORIENTAÇÃO PARA MELHORIA CONTÍNUA		x	x		
ANÁLISE DE RISCO			x	x	
TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	x				
ORIENTAÇÃO PARA MUDANÇA	x				
GESTÃO DE PESSOAS	x				
	10	9	8	7	7

Cada competência possui uma definição que sintetiza o conjunto de mensagens a ela associado. A definição das competências é um aspecto importante para o modelo de gestão de pessoas da REAL GRANDEZA, uma vez que possibilita a compreensão uniforme de seu significado, reduzindo a subjetividade e possibilitando a aplicação dos critérios do Plano de forma homogênea, tanto pelos gestores como pelos demais profissionais. Essas definições são apresentadas na próxima tabela.

Tabela 2. Definições das Competências Individuais

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	DEFINIÇÃO
Desenvolvimento Contínuo	Compartilhamento de conhecimentos e experiências que contribuam para a criação de ambiente propício à aprendizagem contínua. Envolve o foco no autodesenvolvimento e capacitação profissional permanente.
Orientação para Resultados (no eixo gerencial também enfatizar Gestão de Recursos)	Está relacionado em alcançar e superar resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos e custos. Inclui a compreensão de seu papel no todo e consequentes impactos.
Trabalho em Equipe	Envolve a interação e cooperação entre as pessoas e à manutenção da comunicação eficiente na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias. Inclui o comprometimento com os valores e princípios éticos da REAL GRANDEZA e com a sua disseminação.
Orientação Estratégica	Envolve o grau de responsabilidade em influenciar as estratégias e viabilizar sua aplicação, considerando análise de tendências do ambiente interno e externo e expectativas dos públicos envolvidos.
Flexibilidade e Adaptabilidade / Orientação para Mudança (no eixo gerencial)	Refere-se à postura flexível para adaptar-se às mudanças, as adversidades e oportunidades, aos desafios de mercado, com disponibilidade de desenvolver-se diante de novos cenários.
Orientação para Melhoria Contínua	Refere-se à responsabilidade por identificar oportunidades de aperfeiçoamento, melhorias nos processos e adoção de novas práticas e padrões, bem como pela implantação de ações que concretizem as inovações na REAL GRANDEZA.
Análise de Riscos	Refere-se analisar cenários, apontar, avaliar e mitigar riscos inerentes ao negócio da REAL GRANDEZA.
Planejamento e Organização	Está relacionado à estruturação e a sistematização dos processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.
Qualidade no Atendimento Interno	Refere-se à prestação de serviço de excelência como foco na qualidade do atendimento interno, antecipando as necessidades das áreas e respondendo as demandas de forma ágil.
Articulação e Relacionamentos	Envolve a construção e manutenção de redes de relacionamento no ambiente interno e externo e a realização de negociações que visem benefícios para todas as partes envolvidas.
Solução de Problemas	Refere-se a identificar as causas de problemas existentes e atuar na prevenção futura dos obstáculos. Inclui desenvolver soluções e tomar decisões, considerando as variáveis e riscos inerentes.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	DEFINIÇÃO
Equilíbrio em Ambiente de Pressão	Realiza o seu trabalho de forma ponderada e equilibrada e convive com as adversidades diante de pressões do ambiente, imprevistos, desafios e obstáculos.
Orientação para os Filiados	Identifica e compreender as necessidades dos clientes/filiados a fim de atender e superar suas expectativas com relação à qualidade dos produtos, atendimento e a prestação de serviço da REAL GRANDEZA.
Gestão de Pessoas	Envolve a responsabilidade por mobilizar os esforços das pessoas para a realização dos objetivos e metas definidas, pela geração de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais, incluindo formação de sucessores.
Tomada de Decisão e Resolução de Problemas	Elaboração de soluções e tomada de decisão considerando variáveis e riscos e identificação de causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.

4. Detalhamento das competências por níveis de complexidade

As definições das competências, por si só, não são suficientes para clarificar aos profissionais os aspectos que norteiam sua carreira, tampouco estabelecem de forma precisa as atribuições e responsabilidades esperadas conforme seu eixo e nível de atuação. Para que se obtenha esses resultados, as competências foram descritas de forma detalhada para cada Eixo e Nível de Carreira, especificando as 'entregas' e contribuições esperadas. Para tal detalhamento, foi necessário estabelecer critérios que clarificam cada nível de atuação.

Esses níveis especificam padrões de atuação crescentemente complexos e foram definidos de forma cumulativa. Em outras palavras, pressupõe-se, pelo modelo, que profissionais posicionados, por exemplo, no nível 3 de complexidade de determinado Eixo devem executar as atribuições descritas para esse nível e serem capazes de atuar, se necessário, em atribuições dos níveis anteriores de carreira. A atuação em níveis crescentes de complexidade exige dos profissionais cada vez mais desenvolvimento e maturidade. As matrizes de complexidade que apoiaram o detalhamento das competências para cada eixo de carreira podem ser consultadas no anexo I. Merece destaque o fato do cargo de auxiliar ter sido descrito em apenas um nível de complexidade, cuja caracterização também se encontra nesse anexo.

O detalhamento das atribuições e responsabilidades corresponde ao desdobramento das mensagens das competências, de forma orientada para o papel ou contribuição esperada dos

profissionais integrantes de cada eixo de carreira segundo a lógica de complexidade. Esse detalhamento é apresentado no anexo II.

5. Requisitos de Acesso

Para o acesso a cada um dos cargos, o Plano estabelece alguns requisitos, os quais podem ser classificados como obrigatórios ou desejáveis.

Formação e experiência têm caráter obrigatório, isto é, um funcionário para atuar em um determinado nível de complexidade deve, necessariamente, possuir o conjunto de requisitos de acesso exigidos para tal nível³.

Já os requisitos relacionados a idiomas e microinformática são considerados desejáveis, ou seja, não impedem a promoção dos profissionais para posições de maior nível, porém podem ser considerados como diferenciais num processo seletivo interno. A busca por esses requisitos deve ser estimulada, sobretudo, como mecanismo de preparação da Organização e de seus profissionais para os desafios futuros e para as exigências de mercado. Complementarmente, o Plano estabelece que o requisito idiomas refere-se a língua estrangeira necessária para o interesse da área, preferencialmente, o idioma inglês e que tanto para esse requisito quanto para o relacionado a microinformática foram definidos padrões de exigência respeitando-se as definições que constam da tabela a seguir.

Tabela 3. Padrões de exigência para os Requisitos de Acesso

PADRÕES DE EXIGÊNCIA PARA OS REQUISITOS IDIOMAS E MICROINFORMÁTICA	
BÁSICO	Demonstra ter noções do conhecimento em questão (treinamento mínimo) <u>ou</u> possui o conhecimento em consolidação , necessitando de orientação de profissionais mais experientes.
INTERMEDIÁRIO	É o nível suficiente para que o colaborador possa utilizar o conhecimento em suas atividades cotidianas, com independência .
AVANÇADO	Demonstra possuir profundidade no conhecimento, o que lhe confere a possibilidade de realização de melhorias/ inovações nos processos em que atua a partir da mobilização desse conhecimento . Ex:Idioma: naturalidade na leitura técnica; participar e compreender uma reunião em outro idioma, etc.
DOMÍNIO OU FLUÊNCIA	É referência no conhecimento em questão para outros profissionais/ meio profissional externo , não só no momento atual quanto em suas tendências e "estado da arte". Pode aplicar-se a um pequeno número de pessoas na Organização, ou eventualmente, não aplica.

Vale destacar que os requisitos de acesso não se constituem em condição suficiente para o

³ Casos excepcionais e não previstos serão levados à apreciação da Diretoria Executiva.

posicionamento ou promoção de um profissional nos níveis de carreira. Esse ponto será novamente discutido no tópico que trata da dinâmica de funcionamento do Plano. Nas tabelas a seguir são apresentados os requisitos de acesso estabelecidos para cada eixo.

Tabela 4. Requisitos de Acesso – Eixo Gerencial

EIXO: GERENCIAL			
Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
Curso de Especialização (360horas)	3 anos	Avançado	Avançado

Tabela 5. Requisitos de Acesso – Eixo Suporte à Gestão Organizacional

EIXO: SUPORTE À GESTÃO ORGANIZACIONAL				
	Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
5	Curso de Especialização (360 horas)	3 anos	Avançado	Avançado
4	Curso de Especialização (360horas)	3 anos	Cursando Avançado	Avançado
3	Nível Superior e Curso de Extensão (120horas)	2 anos	Intermediário	Intermediário
2	Nível Superior	-	Básico	Intermediário
	Ensino Médio	2 anos		
1	Ensino Médio	-	-	Básico

Tabela 6. Requisitos de Acesso – Eixo Negócio

EIXO: NEGÓCIO				
	Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
5	Curso de Especialização (360 horas)	3 anos	Avançado	Avançado
4	Curso de Especialização (360 horas)	3 anos	Cursando Avançado	Avançado
3	Nível Superior e Curso de Extensão (120 horas)	2 anos	Intermediário	Intermediário
2	Nível Superior	-	Básico	Intermediário
	Ensino Médio	2 anos		
1	Ensino Médio	-	-	Básico

Tabela 7. Requisitos de Acesso – Eixo Investimentos

EIXO: INVESTIMENTOS				
	Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
5	Curso de Especialização (360 horas)	3 anos	Avançado	Avançado
4	Curso de Especialização (360 horas)	3 anos	Cursando Avançado	Avançado
3	Curso de Extensão (120 horas)	2 anos	Intermediário	Intermediário
2	Nível Superior	-	Básico	Intermediário

Como requisito de formação adicional para os profissionais do Eixo de Investimentos deve-se considerar a realização de carga-horária mínima de treinamento para atender aos critérios de certificação.

Tabela 8. Requisitos de Acesso – Eixo Relacionamento

EIXO: RELACIONAMENTO				
	Formação	Experiência no nível anterior	Idiomas	Informática
4	Curso de Especialização (360horas)	2 anos	Cursando Avançado	Avançado
3	Nível Superior	18 meses	Intermediário	Intermediário
2	Ensino Médio	18 meses	Básico	Básico
1		-		

6. Competências Técnicas e Missão das Áreas

Por fim, o novo Modelo de Gestão de Pessoas considera como critérios componentes a descrição da *Missão das Áreas ou Processos da Organização*, bem como a especificação das *Competências Técnicas* requeridas para essas áreas ou processos.

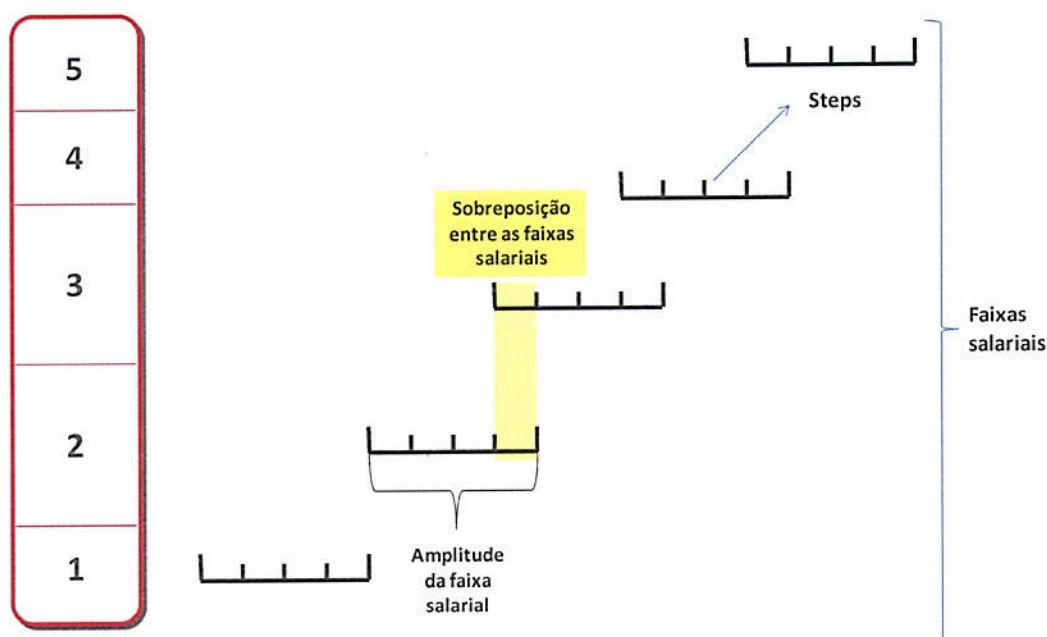
A descrição da *Missão das Áreas ou Processos* tem por finalidade orientar o foco de ação do indivíduo e, com isso, distinguir a atuação de profissionais que embora ocupem o mesmo Eixo de Carreira estejam em cargos diferentes. Por exemplo, enquanto o profissional da área jurídica realiza suas 'entregas e contribuições' definidas no detalhamento das competências para o Eixo Suporte à Gestão Organizacional com foco em "ASSESSORAR A FUNDAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES JURÍDICAS, EM CONFORMIDADE COM OS DIREITOS E DEVERES LEGAIS, ZELANDO PELAS OPERAÇÕES DO NEGÓCIO, A SEGURANÇA, A IMAGEM E INTERESSES DA FUNDAÇÃO", os profissionais de RH executarão o mesmo conjunto de 'entregas', no entanto, orientados para a missão de "ASSEGURAR UM SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS QUE VISA ATRAIR, DESENVOLVER, VALORIZAR E RETER OS PROFISSIONAIS ALINHADOS A APLICAÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE RH, A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS E O ALCANCE DOS RESULTADOS DA FUNDAÇÃO".

Outro elemento de distinção consiste nas Competências Técnicas que apontam de forma mais específica as 'entregas' esperadas conforme a Área/Processo em que o profissional está inserido. As Competências Técnicas são de grande valia enquanto parâmetro para orientar o desempenho e desenvolvimento dos profissionais, em seu componente mais técnico. O anexo III apresenta a missão das Áreas/Processos da REAL GRANDEZA bem como suas Competências Técnicas.

7. Tabela Salarial

A tabela salarial do Plano é composta por 'níveis ou faixas' - relacionadas aos degraus de carreira - e por 'steps'. Os valores referem-se ao salário base. Entre alguns níveis a tabela apresenta sobreposição de valores (aproximadamente 6,1%), ou seja, os salários finais de um determinado nível de complexidade podem ser equivalentes ou superiores aos iniciais do nível de complexidade imediatamente acima. Tal configuração possibilita maior flexibilidade para a gestão remuneratória do que estruturas salariais que não consideram sobreposição. Os *steps* foram estabelecidos considerando-se uma diferença de 3% entre cada um e, em função das variações de amplitude presentes para cada nível, o número de *steps* varia entre 16 e 19 por faixa. A figura 4 ilustra os componentes principais da tabela salarial.

Figura 4: Componentes principais da Tabela Salarial



A tabela salarial proposta é apresentada no anexo IV e foi elaborada considerando os valores praticados por Organizações dentro de um mercado selecionado⁴. Posicionou-se a Fundação na

⁴ Considerou-se dados de uma pesquisa salarial desenvolvida pela Consultoria Hay Group – 2010 por solicitação da ABRAPP.

mediana de mercado⁵, considerando, também, análise de outras formas de remuneração como, por exemplo, a remuneração variável. Também foram consideradas, na elaboração da Tabela, informações sobre a estrutura salarial vigente na REAL GRANDEZA.

Recomenda-se que a tabela salarial seja revisada periodicamente, fruto de acordo coletivo ou de variações no mercado. Sugere-se que o mercado seja monitorado – por meio de pesquisas salariais – anualmente ou, no mínimo, a cada 2 anos.

8. Cargos Gerenciais

O plano de Carreira e Remuneração – PCR contempla a adoção de cargos gerenciais ocupados por designação, ou seja, são profissionais designados pela Diretoria Executiva. O acesso aos cargos gerenciais deve considerar os requisitos de acesso definidos, e o profissional deverá ser avaliado nos critérios estabelecidos para o nível gerencial.

O profissional que for designado para o cargo de gerente ou assistente de diretoria será enquadrado no step inicial do nível gerencial da tabela salarial. Desta forma, a partir da aprovação deste material ficam extintas todas as formas de pagamento de gratificação de função, sendo instituída a remuneração gerencial, e aplicados os valores estabelecidos pela tabela salarial para a posição gerencial.

IV. Funcionamento do Plano e interfaces com os processos de Recursos Humanos

O Plano de Carreira e Remuneração – PCR é componente de um modelo que procura integrar, a partir de um conjunto de critérios, os vários subsistemas de gestão de pessoas. Essa integração possibilita consistência e coerência nas decisões em gestão de pessoas e, na medida em que ocorre, reforça e vitaliza o próprio Plano. Neste tópico são apresentadas as principais interfaces entre o Plano e os processos de Recrutamento e Seleção; Avaliação; Mobilidade; Progressão e Promoção; e Treinamento e Desenvolvimento.

⁵ Para a concepção da tabela foi considerado posicionamento em mediana quando comparados os cargos mais bem remunerados no mercado para cada nível de complexidade. Assim, a REAL GRANDEZA posiciona-se acima da mediana do mercado (entre 10 e 25%) para aqueles cargos menos remunerados do mercado de comparação.

1. Recrutamento e Seleção

O Plano servirá ao processo de Recrutamento e Seleção como importante elemento para atrair profissionais à REAL GRANDEZA. Além disso, subsidiará com critérios que devem ser utilizados na estruturação e planejamento das etapas do processo de seleção (interno ou externo).

Os seguintes direcionadores devem ser observados quando da abertura de oportunidades (vagas) da REAL GRANDEZA:

- Exigir a formação mínima requerida para o cargo;
- Considerar o período mínimo de experiência, tanto para os candidatos de mercado quanto para os profissionais da REAL GRANDEZA;
- Atentar para os níveis de exigência estabelecidos para os requisitos desejáveis de idioma (língua estrangeira necessária para o interesse da área, preferencialmente o Inglês) e microinformática;
- Ter como referência para o processo seletivo as competências e seu detalhamento conforme o Eixo e Nível de Carreira correspondente à vaga bem como as Competências Técnicas relacionadas à Área em que o profissional irá atuar.

Recomenda-se que os novos funcionários, em seu primeiro ano na REAL GRANDEZA, sejam avaliados após seis meses de empresa com o intuito de orientá-los em relação às demandas da Organização e em seu desenvolvimento.

2. Avaliação

O processo de avaliação de competências constitui-se em elemento essencial para a dinâmica de funcionamento do Plano de Carreira e Remuneração – PCR. Esse processo é especificado no âmbito do modelo de gestão de pessoas da REAL GRANDEZA, tendo como base de apoio as competências descritas no Plano. A avaliação formal deve acontecer anualmente, embora o modelo estabelecido deva servir continuamente de guia para o diálogo entre gestor e profissionais.

O processo de avaliação tem os seguintes objetivos:

- Reforçar para os profissionais as competências definidas e, portanto, estimular que sua ação esteja orientada às necessidades da REAL GRANDEZA;

- Oferecer aos profissionais elementos que lhes permitam refletir sobre sua atuação na REAL GRANDEZA e direcioná-la adequadamente, em prol de sua contribuição para a Organização e para sua evolução na carreira;
- Possibilitar retorno estruturado (*feedback*) ao profissional avaliado, a partir de critérios compreendidos de maneira uniforme;
- Diferenciar os profissionais a partir da análise de seu nível de entrega e, dessa forma, possibilitar a valorização e reconhecimento dos colaboradores de acordo com sua contribuição para a consecução dos objetivos institucionais da REAL GRANDEZA;
- Subsidiar a estruturação de planos de desenvolvimento individuais e coletivos, fortalecendo o vínculo entre a REAL GRANDEZA e seus profissionais;
- Oferecer aos gestores uma visão ampla e apurada do quadro de profissionais, possibilitando o planejamento da força de trabalho de forma sistêmica, considerando as necessidades e as oportunidades existentes em toda a REAL GRANDEZA;
- Documentar a evolução dos profissionais e seu histórico de contribuição para a REAL GRANDEZA;
- Subsidiar e sustentar decisões relacionadas à gestão de pessoas.

Deve-se avaliar os profissionais em cada atribuição e responsabilidade definida no modelo, segundo uma escala de 4 pontos: Não Atende; Em Desenvolvimento; Atende e Supera. Os pontos da escala e sua definição são apresentados na Figura a seguir:

Figura 5: Escala de avaliação e sua definição

Não Atende	NA = 0	O profissional deve desenvolver a competência requerida.	Significa que o avaliado encontra-se em um nível anterior de complexidade na competência avaliada ou possui dificuldades comportamentais (posturas) que comprometem a entrega esperada nesta competência
Em Desenvolvimento	D = 1	O profissional encontra-se em processo de desenvolvimento na competência ou na complexidade requerida.	Significa que o avaliado atende parcialmente as atribuições requeridas para o seu nível de complexidade , seja a dimensão da competência seja a da complexidade.
Atende	A = 2	O profissional demonstra pleno atendimento da competência para seu nível de complexidade.	Significa que o avaliado atende plenamente as atribuições requeridas para o seu nível de complexidade.
Supera	S = 3	O profissional supera a competência avaliada, pois já atende aos critérios do nível posterior.	Significa que o avaliado está mais próximo do nível subsequente quanto as atribuições requeridas para o seu nível de complexidade.

A fim de assegurar o contínuo aperfeiçoamento do instrumento e do processo de avaliação de competências e procurando prover maior grau de homogeneidade na aplicação da avaliação, é necessário que, além do treinamento dos avaliadores, seus resultados sejam analisados de maneira que seja verificada sua consistência. Para que se minorem desvios, deve-se realizar o balanceamento (adequação e alinhamento) do processo com o auxílio de **Comitê Estratégico** constituído para esse fim, o qual deve contar com a coordenação da Área responsável pela Gestão de Pessoas na REAL GRANDEZA.

Embora os resultados do processo avaliativo possam subsidiar as decisões sobre gestão de pessoas, o Plano de Carreira e Remuneração – PCR não prevê qualquer associação direta entre a avaliação e essas consequências. Tal posição procura evitar que sejam estimulados vieses no processo avaliativo, mantendo-o o mais próximo possível de retratar o grau de contribuição das pessoas para a REAL GRANDEZA e, assim, permita registrar os pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento dos profissionais. Dessa forma, o PCR reconhece a natureza subjetiva do processo avaliativo, ainda que minimizada pela clareza e pela precisão dos critérios desenvolvidos, e também a possibilidade de que a Organização adote outros critérios que devem subsidiar tais decisões.

A responsabilidade pela avaliação é do gestor imediato e do próprio profissional, o qual deve realizar sua auto avaliação. Cabe ao gestor mediato a análise de sua consistência e a manifestação de sua ciência e concordância. À Área de RH cabe o suporte aos gestores e profissionais nesse processo e o papel de facilitar a intensa e adequada utilização dos parâmetros desenvolvidos.

Não deverão ser avaliados os profissionais afastados da Fundação por mais de três meses, e os recém-contratados, com menos de seis meses de empresa na época da avaliação. No entanto, o PCR e os critérios de avaliação devem ser apresentados aos recém contratados quando de sua integração.

3. Mobilidade

Mobilidade refere-se a mudanças do funcionário entre Áreas, podendo ou não implicar mudança entre eixos de carreira. Essas mudanças devem considerar a disponibilidade de vagas bem como a observância das competências técnicas necessárias para a boa produtividade do profissional (as quais podem ser dominadas pelo profissional ou serem desenvolvidas). A mobilidade, não necessariamente, implica em mudança salarial. Além disso,

o Plano de Carreira e Remuneração – PCR não restringe as possibilidades de mobilidade dos profissionais na REAL GRANDEZA.

4. Progressão e promoção

Os conceitos de progressão e promoção tratam da movimentação salarial do funcionário. A progressão considera a movimentação salarial sem que haja mudança no nível de atuação do profissional na carreira, enquanto a promoção indica mudança de nível de carreira e, conseqüentemente, de faixa salarial.

Para que ocorram, tanto a progressão, quanto a promoção, deve-se observar a existência de orçamento designado para esse fim, o qual deve ser definido de forma a preservar a capacidade financeira atual e futura da REAL GRANDEZA.

Os recursos para movimentação salarial, além de previstos em orçamento, serão designados às Áreas em função de critérios a serem definidos anualmente pela Diretoria Executiva com apoio da Área de RH. Esses critérios devem garantir que as possibilidades de movimentação salarial nas diferentes Áreas e cargos sejam equivalentes e considerem as necessidades da REAL GRANDEZA, inclusive, considerando a movimentação salarial de profissionais que ocupam função gratificada.

Pode haver progressões salariais superiores a um *step*, no entanto, recomenda-se que os aumentos não sejam superiores a 20%. Em caso de situações onde sejam necessárias movimentações superiores a esse percentual, sugerimos diluir o aumento ao longo do tempo, aplicando percentuais de até 10% a cada 3 meses.

O processo de escolha dos profissionais a serem contemplados com movimentação salarial (progressão ou promoção) por merecimento deve ocorrer em consenso entre os gestores imediato e mediato e, quando possível, considerar a análise de outros gestores e Diretores da Fundação, sempre sob a coordenação da Área responsável pela Gestão de Pessoas.

Devem-se considerar, para análise, os seguintes critérios:

- Adequação do profissional em competências consideradas críticas para a REAL GRANDEZA e/ou para a Área que integra;
- Ritmo de evolução do profissional, ou seja, melhorias percebidas na contribuição do profissional;
- Consistência na contribuição do profissional;

- Formação e/ou experiência profissional diferenciados para a posição;
- Domínio das competências técnicas definidas para os processos em que atua;
- Realização das ações de desenvolvimento sugeridas para o profissional;
- Demonstração objetiva de engajamento ao, por exemplo, participar de grupos de trabalho, comissões internas ou projetos de desenvolvimento organizacional, ou ao assumir cargos que demandam maior dedicação e responsabilidade, dentre outros;
- Ter apresentado desempenho diferenciado ao superar metas e objetivos que lhe foram atribuídos;
- Considerar o tempo de experiência como um fator a ser observado, em linha ao que estabelece a CLT – Consolidação da Leis do Trabalho;
- Assiduidade e Pontualidade;
- Tempo sem Movimentação;
- No caso de movimentação vertical, análise dos requisitos de acesso (obrigatórios e desejáveis) do nível para o qual está se cogitando a promoção;
- Nível de desenvolvimento profissional.

No caso de decisão de reconhecimento para os gestores, devem ser incluídos os seguintes critérios:

- Tem feito avaliação da equipe de forma consistente, no prazo estabelecido, documentando fatos e dados que sustentam sua percepção sobre o profissional avaliado;
- Tem construído planos de desenvolvimento para os profissionais da equipe com qualidade, priorizando ações vivenciais e assumindo seu papel no aperfeiçoamento do time;
- Os profissionais da equipe percebem valor no processo de gestão de desempenho, tendo recebido feedback e suporte em seu desenvolvimento.

5. Treinamento e Desenvolvimento

A avaliação de competências permite a identificação dos pontos fortes e das oportunidades para o desenvolvimento de cada profissional, cabendo ao gestor imediato oferecer orientações e estabelecer, em conjunto com o profissional, um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI prevendo ações, prazos e responsabilidades. Considera-se que o PDI e o diálogo estabelecido

entre gestor e integrantes da equipe em torno do desenvolvimento consistem nas principais consequências do processo avaliativo e base fundamental na Gestão de Pessoas, por isso, deve ser dada especial atenção à essa fase do processo.

Embora o Plano de Carreira e Remuneração – PCR não defina o processo de Treinamento e Desenvolvimento, que deve ser objeto de política específica, seus critérios se constituem em importante alicerce para a identificação e priorização de ações de desenvolvimento e, desta forma, contribui com o propósito de vincular o desenvolvimento individual ao desenvolvimento organizacional. Importante destacar que na elaboração do PDI deve-se priorizar a identificação de ações de desenvolvimento que possam ser aplicadas no contexto do trabalho (por exemplo, mudança de atividades, participação em reuniões, desafios, orientação periódica, etc.) e que as ações de treinamento sugeridas terão sua realização condicionada ao orçamento da REAL GRANDEZA para esse fim.

V. Referências Bibliográficas

DUTRA J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In DUTRA, J. S. (org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento das pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.

_____. Gestão de pessoas com base em competências. In DUTRA, J. S. (org.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M. T. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, pp 11-34, 2002.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

**ANEXO I - MATRIZES DE COMPLEXIDADE PARA CADA EIXO DE
CARREIRA**

EIXO GERENCIAL

Nv	Matriz de Complexidade
1	▪ Responde por área (conjunto de processos homogêneos) e toma decisões de natureza técnica e de forma acordada, analisando o impacto na sua área e áreas de relacionamento direto. ▪ Responde pela concepção e gestão de projetos ou processos de natureza técnica e por desdobrar as diretrizes organizacionais e planejamento tático em ações a serem implantadas. ▪ Foco no curto e médio prazo (atuação tática). ▪ Responde pelos recursos e o planejamento orçamentário anual da área com foco no equilíbrio financeiro e custos. ▪ Propõe e implanta melhoria contínua nos processos, políticas, procedimentos e rotinas da área considerando os impactos e benefícios à Fundação. ▪ Atua com visão dos processos de sua área e a inter-relação e impactos existentes com outras áreas. ▪ Define planos de ação e responde pelo seu alcance traduzindo as decisões táticas em ações operacionais. Define meios de sistematizar, acompanhar indicadores e resultados. ▪ Representa sua área diante de diversos agentes internos e externos (órgãos reguladores, patrocinadoras, fornecedores e outros), no nível tático. ▪ Subsidia o estabelecimento de prioridades e avalia riscos ligados à área pela qual responde, identificando alternativas de ação a partir de seu conhecimento sobre os diversos processos da Área em que atua e da Fundação. ▪ Estimula, orienta e acompanha a atuação e o desenvolvimento dos profissionais. ▪ Prepara potenciais talentos sob sua responsabilidade.

EIXO SUPORTE À GESTÃO ORGANIZACIONAL

Nv	Matriz de Complexidade
5	▪ Contribui para a definição dos objetivos da área e acompanha o andamento do plano de ação bem como metas e indicadores. ▪ Contribui para a elaboração do orçamento anual da área buscando equilíbrio financeiro e melhor uso dos recursos. ▪ Analisa cenário externo à entidade visando à identificação e instrumentalização de melhores práticas na área. ▪ Toma decisões de natureza técnica viabilizando andamento das ações com foco no atingimento dos resultados da área. ▪ Coordena tecnicamente processos e ou projetos que possam envolver diversas áreas da REAL GRANDEZA considerando a integração e interface entre os processos organizacionais. ▪ Propõe soluções técnicas com foco na melhoria contínua dos processos de trabalho da área considerando seus impactos e reflexões para a organização como um todo. ▪ Busca assegurar a satisfação do cliente interno nos processos/projetos sob sua responsabilidade técnica. ▪ Constrói parcerias de longo prazo para a área em que atua.
4	▪ Contribui com o andamento do plano de ação para a área em que atua. ▪ Desenvolve normas, procedimentos, políticas e manuais da área contribuindo para a estruturação e organização dos processos da REAL GRANDEZA. ▪ Atua em diversos processos e atividades de natureza técnica, identificando soluções e contribuindo para a estruturação, padronização das operações e processos da área em que atua, evitando a incidência de erros e retrabalho. ▪ Interage com clientes internos que estejam relacionados aos processos sob sua responsabilidade, negociando com seu gestor recursos e condições que viabilizem as ações/ projetos da área. ▪ Toma decisões relacionadas ao processo sob sua responsabilidade técnica. ▪ Coordena processos e ou projetos de natureza técnica considerando a integração e interface entre os processos organizacionais minimizando duplicidade de processos e retrabalho. ▪ Representa tecnicamente o processo em que atua na relação com as patrocinadoras, órgãos estatutários e os comitês criados pelo Conselho Deliberativo. ▪ Contribui na negociação e na especificação técnica de demandas para fornecedores e parceiros e em soluções estruturais para questões reincidentes para área em que atua.

Nv	Matriz de Complexidade
3	▪ Orienta tecnicamente profissionais menos experientes. ▪ Desempenha atividades a partir de uma visão sistêmica dos processos da área que atua evitando erros, duplicidade de processos e retrabalhos. ▪ Propõe melhoria contínua nos processos em que atua, contribuindo na estruturação de novas formas de trabalho e confecção de relatórios da área. ▪ Elabora relatórios para subsidiar decisões técnicas e gerenciais de diversos níveis na REAL GRANDEZA. ▪ Participa da elaboração de normas, procedimentos e políticas da área, contribuindo para a estruturação e organização dos processos da REAL GRANDEZA. ▪ Controla e administra recursos de diversas atividades sob sua responsabilidade. ▪ Conhece o estatuto, regulamentos e demais normativos da entidade, bem como a legislação pertinente. ▪ Interage com clientes mobilizando pares ou buscando orientações para assuntos pertinentes a área como um todo. ▪ Orienta tecnicamente os profissionais menos experientes. ▪ Apoia na busca de fornecedores e parceiros que possam contribuir para o aperfeiçoamento dos processos em que atua.
2	▪ Realiza diversas atividades dentro de um processo específico da área seguindo orientações gerais. ▪ Analisa e reúne informações para a confecção de planilhas e ou relatórios da área subsidiando tomada de decisões relacionadas às atividades sob sua responsabilidade. ▪ Sistematiza, organiza e controla um conjunto de atividades e ou subprocessos da área visando o bom andamento das atividades. ▪ Mantém-se atualizado sobre variação dos normativos que regem a Entidade. ▪ Interage com clientes internos relacionados às suas atividades.
1	▪ Executa atividades estruturadas e rotineiras baseadas em procedimentos pré-estabelecidos na REAL GRANDEZA. ▪ Coleta informações necessárias ao andamento das atividades da área subsidiando a confecção de planilhas e relatórios da área. ▪ Esta em fase de aprendizado sobre os normativos que regem a entidade. ▪ Necessita de orientação de profissional mais experiente. ▪ Atende e interage com os clientes internos seguindo regras pré-definidas.

EIXO NEGÓCIO

Nv	Matriz de Complexidade
5	▪ Conhece de forma ampla e profundamente a legislação previdenciária (oficial e complementar) e de saúde. ▪ Contribui para a definição dos objetivos da área e acompanha o andamento do plano de ação bem como metas e indicadores. ▪ Desenvolve produtos, normas, procedimentos e políticas contribuindo para a estruturação e sistematização das operações/processos e produtos da REAL GRANDEZA. ▪ Contribui para a elaboração do orçamento anual da área buscando equilíbrio financeiro nas operações e melhor uso dos recursos. ▪ Assegura a qualidade na entrega técnica e o cumprimento de responsabilidades legais na área em que atua, pautado em análises e cálculos consistentes e embasamento em leis pertinentes ao negócio. ▪ Analisa cenário externo visando à identificação e instrumentalização de melhores práticas no segmento de fundos de pensão, saúde e prestação de serviço. ▪ Toma decisões de natureza técnica viabilizando andamento das ações com foco no atingimento dos resultados da área. ▪ Coordena tecnicamente processos/projetos/produtos da REAL GRANDEZA considerando sua interface com outros processos organizacionais minimizando duplicidade de processos e retrabalho. ▪ Propõe soluções técnicas com foco na melhoria contínua dos processos de trabalho e produtos da REAL GRANDEZA. ▪ Articula e mantém sinergia entre os avanços técnicos dos processos/área em que atua e as expectativas das patrocinadoras, órgãos estatutários e os comitês criados pelo Conselho Deliberativo. ▪ Assegura a satisfação dos filiados e dependentes nos processos sob sua responsabilidade técnica tendo como foco a prestação de serviço de excelência (qualidade na entrega, prazos e compromisso). ▪ Desenvolve parcerias de longo prazo.
4	▪ Contribui para o andamento do plano de ação da área em que atua. ▪ Participa da elaboração de normas, procedimentos e políticas da área contribuindo para a estruturação e organização dos processos e produtos da REAL GRANDEZA. ▪ Assessoria a qualidade na entrega técnica e o cumprimento das responsabilidades legais nos processos pelos quais é responsável tecnicamente, pautado em análises e cálculos consistentes e embasamento em leis pertinentes ao negócio.

Nv	Matriz de Complexidade
	▪ Contribui na elaboração de manuais visando estruturar processos, procedimentos e produtos de sua área. ▪ Elabora relatórios e pareceres técnicos subsidiando a tomada de decisões. ▪ Coordena projetos de natureza técnica com foco no aperfeiçoamento de produtos, soluções e integração dos processos da área e destas com outras da Organização. ▪ Conhece e aplica na execução de seu trabalho leis pertinentes os fundos de pensão, estatutos e órgãos reguladores. ▪ Orienta tecnicamente profissional com foco nas melhorias dos processos de trabalho e produtividade.
3	▪ Desempenha atividades a partir de uma visão sistêmica dos processos e produtos da área que atua evitando erros e retrabalhos. ▪ Propõe melhoria contínua nos produtos, processos e estruturação de novas formas de trabalho. ▪ Elabora relatórios e ou pareceres técnicos subsidiando análise, cálculos e consistências legais para tomadas de decisões na área. ▪ Orienta profissionais menos experientes na condução técnica das atividades garantindo produtividade e qualidade nas entregas evitando retrabalhos e minimizando perdas. ▪ Conhece as leis pertinentes aos fundos de pensão, estatutos, regulamentos e órgãos reguladores. ▪ Contribui para a satisfação dos filiados e dependentes por meio de prestação de serviço de excelência e a qualidade nos produtos. ▪ Conhece os impactos nos processos da Empresa decorrentes dos trabalhos desenvolvidos pela área.
2	▪ Realiza diversas atividades dentro de um processo específico da área seguindo orientações gerais sobre os produtos e a prestação de serviço. ▪ Analisa e reúne informações para a confecção de planilhas, cálculos e ou relatórios da área subsidiando tomadas de decisões relacionadas às atividades sobre sua responsabilidade. ▪ Sistematiza, organiza e controla um conjunto de atividades e ou subprocessos da área visando a prestação de serviço de excelência, qualidade dos produtos e prazo nas entregas.
1	▪ Necessita de orientação de profissional mais experiente. ▪ Conhece parcialmente as leis que regem os Fundos de Pensão, o estatuto, os regulamentos e os órgãos reguladores (previdenciário e de saúde).

EIXO RELACIONAMENTO

Nv	Matriz de Complexidade
4	▪ Responsável por solucionar problemas dos clientes, ou detectados nas pesquisas e na ouvidoria. ▪ Sistematiza, organiza e controla um conjunto de atividades e ou subprocessos da área visando a prestação de serviço de excelência, qualidade dos produtos e prazo nas entregas. ▪ Controla e administra recursos de diversas atividades sob sua responsabilidade. ▪ Serve de "ponto de contato" com a área técnica visando solucionar problemas, evitar reincidência no atendimento aos filiados e a busca pela excelência na prestação de serviço. ▪ Toma decisões relacionadas ao processo sob sua responsabilidade técnica. ▪ Organiza as equipes de trabalho (atendimento pessoal, telefônico e <i>backoffice</i>) e alocação dos atendentes e a orienta tecnicamente visando ganho de produtividade e minimizando retrabalho. ▪ Identifica necessidades de treinamento dos atendentes (e os encaminha) visando melhorar o desempenho. ▪ Contribui com a melhoria contínua nos processos e estruturação de área.
3	▪ Desempenha atividades a partir de uma visão sistêmica dos processos e produtos. ▪ Retorna ligações e responde e-mails visando sanar problemas, propor soluções e oferecer respostas ágeis e coerentes aos filiados. ▪ Atua na análise e correção de falhas/problemas recorrentes e estruturais. ▪ Propõe melhoria contínua nos processos e na estruturação de novas formas de trabalho. ▪ Analisa informações e subsidia o gestor no desenvolvimento de relatórios da área. ▪ Oferece suporte e orienta os atendentes menos experientes garantindo produtividade e qualidade no atendimento. ▪ Atua em qualquer posto de atendimento, pessoal, telefônico e <i>backoffice</i>. ▪ Fornece orientação aos representantes regionais.
2	▪ Desempenha tarefas no atendimento pessoal e telefônico seguindo procedimentos estabelecidos pela REAL GRANDEZA com autonomia, solicitando orientação em caso de situações que fujam da rotina da área. ▪ Conduz diversos assuntos em um curto espaço de tempo visando sanar problemas e atender satisfatoriamente os filiados. ▪ Elabora relatórios para subsidiar decisões técnicas e gerenciais de diversos níveis.

Nv	Matriz de Complexidade
	▪ Conhece e aplica procedimentos e leis que regem a entidade e seu setor de atuação.
1	▪ Executa tarefas no atendimento pessoal seguindo procedimentos e padrões pré-estabelecidos na REAL GRANDEZA, solicitando orientação quando necessário. ▪ Busca informações que propiciem bom andamento de suas tarefas. ▪ Está em fase de aprendizado sobre a REAL GRANDEZA e as leis que regem a entidade e os produtos. ▪ Necessita de orientação de profissional mais experiente e recorre à ajuda quando necessário. ▪ Realiza a triagem no atendimento pessoal e direciona assuntos e demandas dos clientes visando solucionar problemas. ▪ Atende os filiados seguindo regras pré-definidas com foco na prestação de serviço de excelência, qualidade no atendimento e no prazo, solicitando orientação quando necessário.

EIXO INVESTIMENTOS

Nv	Matriz de Complexidade
5	▪ Contribui tecnicamente com decisões de alocação de recursos (macro alocação), propondo e influenciando decisões na área/diretoria em que atua. ▪ Propõe e apresenta ideias e conteúdo para a construção das políticas, normas e instruções de trabalho da área. ▪ Prospecta e identifica oportunidades entre os ativos financeiros elegíveis nas Políticas de Investimentos nos diversos segmentos, recomendando ou não sua negociação para as carteiras de investimentos da REAL GRANDEZA. ▪ Administra portfólio analisando impactos financeiros no mercado, gerenciando os riscos do negócio (das carteiras) e enxerga oportunidades para aumentar a rentabilidade/resultado. ▪ Analisa ativos disponíveis no mercado financeiro recomendando ou não a compra/venda para as carteiras de investimentos da REAL GRANDEZA, com foco na relação retorno/risco adequado. ▪ Analisa o histórico de aplicações dos recursos da REAL GRANDEZA e contribui na especificação de melhorias na gestão de investimentos ou eventuais mudanças de rumo se necessário. ▪ Coordena tecnicamente equipe e/ou projetos e representa com autonomia a área em negociações internas e externas.
4	• Atua em atividades dentro de um segmento específico com domínio dos impactos de suas ações para os resultados da REAL GRANDEZA. ▪ Implementa decisões de aplicações financeiras de maior impacto e risco no segmento de sua especialidade, subsidiando decisões complexas. ▪ Analisa informações e elabora relatórios técnicos do segmento em que atua, contribuindo para a definição de estratégias de alocação de recursos nesse segmento e respondendo pela maximização dos resultados para a REAL GRANDEZA. ▪ Estuda e analisa critérios para seleção de ativos elegíveis da REAL GRANDEZA, bem como contribui nas especificações de investimentos e das atividades no segmento em que atua. ▪ Propõe melhorias na gestão dos recursos com base no histórico de rentabilidade. ▪ Elabora manuais em sua área de atuação, permitindo melhor organização dos processos/operações a serem seguidos. ▪ Desenvolve pareceres técnicos e propõe soluções e melhorias para a estruturação dos segmentos em que é especialista.

Nv	Matriz de Complexidade
	▪ Orienta tecnicamente profissionais menos experientes (juniores e plenos), garantindo consistência nos processos e/ou projetos da área. ▪ Interage com clientes internos e agentes externos que estejam relacionados aos processos/operações sob sua responsabilidade. ▪ Está em fase de desenvolvimento e aprendizagem em outros segmentos de atuação, ampliando sua visão sistêmica sobre as possibilidades de investimentos e composição de carteira para a REAL GRANDEZA. ▪ Prospecta e identifica oportunidades entre os ativos financeiros elegíveis nas Políticas de Investimentos nos diversos segmentos, sob orientação, recomendando ou não sua negociação para as carteiras de investimentos da REAL GRANDEZA.
3	▪ Atua em atividades dentro de um segmento específico com ampla compreensão do impacto de suas ações, a partir da visão geral da sua área e sua interface com outras áreas. ▪ Implementa decisões de aplicações financeiras de médio impacto e risco; subsidiando decisões de média complexidade. ▪ Analisa informações e elabora relatórios técnicos do segmento em que atua, contribuindo para a definição de metas e respondendo pela execução de atividades para o cumprimento dos resultados desejados. ▪ Absorve e aplica novas técnicas e práticas relacionadas ao segmento em que atua. ▪ Interage tecnicamente com autonomia, com clientes internos e agentes externos relacionados aos processos em que atua.
2	▪ Executa atividades dentro de um segmento, reconhecendo o impacto de suas ações em outras atividades da área, seguindo orientações gerais. ▪ Solicita apoio de profissional mais experiente para dimensionar soluções. ▪ Implementa decisões de aplicações financeiras de menor impacto e risco. ▪ Consolida e estrutura informações técnicas das suas atividades. ▪ Interage com clientes internos e externos que impactam diretamente nas suas atividades.

Descrição Sumária das Atribuições do Profissional de Nível Fundamental

Cargo: Auxiliar

- Executa atividades rotineiras, de natureza operacional, administrativa e serviços gerais na REAL GRANDEZA, adaptando-as ou modificando-as sob orientação.
- Trabalha sob supervisão direta.
- Aplica conhecimentos básicos, em situações de rotina, estruturadas e com procedimentos definidos.

ANEXO II – DETALHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS POR NÍVEL DE COMPLEXIDADE

EIXO GERENCIAL

EIXO GERENCIAL	
Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Orientação para Resultados (ênfase em Gestão de Recursos)	- Administra o orçamento com foco no equilíbrio financeiro e na gestão de recursos e custos. - Assegura o cumprimento das metas pactuadas na área, antecipando possíveis ocorrências, considerando impactos/reflexos nos objetivos da Fundação. - Responde pela concepção e gestão de projetos ou processos de natureza técnica, estabelecendo prioridades e avaliando riscos. - Atua com visão dos processos de sua área e a inter-relação e impactos existentes com outras áreas da Fundação.
Orientação Estratégica	- Desdobra as diretrizes organizacionais e planejamento tático em ações a serem implantadas com foco no curto e médio prazo. - Analisa tendências e constrói cenários que orientem suas decisões, considerando riscos e impactos para a área no curto e médio prazo. - Compartilha, quando pertinente, informações estratégicas, contribuindo para ampliar a visão sistêmica da equipe.
Planejamento e Organização	- Planeja e organiza o trabalho da área sob sua responsabilidade, considerando prazos e padrões estabelecidos e o impacto em outras áreas da Fundação, nas Patrocinadoras e no negócio. - Realoca recursos (humanos, físicos e financeiros) na área que gerencia com foco nas necessidades e prioridades da Fundação.
Gestão de Pessoas	- Promove o desenvolvimento da equipe a partir da definição e acompanhamento de ações com cada profissional. - Pratica feedbacks consistentes e contínuos com sua equipe e influencia pares e demais gestores a fazerem o mesmo. - Forma potenciais sucessores para a Área sob sua responsabilidade e para a REAL GRANDEZA. - Reconhece e celebra os resultados e comportamentos positivos individuais e coletivos. - É referência em "liderar pelo exemplo", adotando postura ética e imparcial no trato com as equipes de trabalho e pares e estimulando a todos os gestores da Fundação a fazerem o mesmo. - Gerencia conflitos nas equipes de trabalho e áreas correlatas evitando ruídos internos que possam afetar o clima e a produtividade dos indivíduos.
Articulação de Relacionamentos	- Representa sua área diante de diversos agentes internos e externos (órgãos reguladores, patrocinadoras, fornecedores e outros), construindo laços que agreguem valor para todos os envolvidos no curto e médio prazo. - Cultiva relacionamentos e mobiliza sua rede de contatos para o desenvolvimento de parcerias e captação de novas oportunidades, relativas à sua área de atuação. - Atua em negociações de média complexidade e de representatividade para a Organização.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Tomada de Decisão e Resolução de Problemas	▪ Toma decisões de natureza técnica e acordada, analisando os impactos na sua área e áreas correlatas. ▪ Toma decisões em situações de incerteza no tempo adequado, compartilhando-as com as gerências e Direção. ▪ Orienta as decisões na área sob sua responsabilidade, especialmente em situações ambíguas/ conflitantes, de acordo com os princípios e valores Fundação.
Adaptabilidade e Flexibilidade (ênfase em Orientação para Mudanças)	▪ Participa da implantação de planos de mudança/ inovação definidos corporativamente, orientando e mobilizando a equipe para a implantação. ▪ Propõe mudanças e aperfeiçoamento de métodos e práticas na área sob sua responsabilidade, considerando seus impactos para a Fundação no curto e médio prazo. ▪ Incentiva a introdução de novas tecnologias, métodos e melhores práticas na área, monitorando a aderência aos objetivos institucionais. ▪ É um agente de mudança na Fundação incentivando postura profissional otimista perante os desafios organizacionais e de mercado.
Desenvolvimento Contínuo	▪ Estimula e cria condições para o compartilhamento de conhecimentos, experiências e informações entre os profissionais da área sob sua responsabilidade e destes como profissionais de áreas correlatas. ▪ Contribui, na área sob sua responsabilidade, para a formação de cultura voltada à aprendizagem e disseminação de conhecimentos. ▪ Atualiza-se constantemente em novas práticas e modelos em sua área de atuação e estimula a equipe a fazer o mesmo.
Trabalho em Equipe	▪ Constrói uma relação de confiança e parceria entre as pessoas da área sob sua responsabilidade e outras equipes da Fundação contribuindo para um clima organizacional favorável. ▪ Atua com cooperação e parceira nas relações de trabalho, reforçando harmonia em prol dos objetivos da Fundação. ▪ Atua pautado nos valores e princípios éticos da Fundação e reforça a aplicabilidade do mesmo dentro da área sob sua responsabilidade.
Orientação para os Filiados	▪ Orienta a equipe para que compreenda e atue focada no atendimento às necessidades dos clientes internos e externos (filiados). ▪ Identifica e prioriza, junto à gestão, os serviços da área que impactam no negócio e na satisfação dos filiados.

EIXO SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

NÍVEL 1 – EIXO SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades das atividades que realiza.
Orientação para Resultados	▪ Realiza atividades estruturadas e padronizadas, recebendo supervisão constante. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. ▪ Otimiza o uso do tempo e dos recursos disponíveis procurando a eficiência em suas atividades. ▪ Atua considerando seu papel e os impactos de suas atividades em processos e atividades correlacionados.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe melhorias nas atividades que realiza, de natureza simples e estruturada. ▪ Implementa melhorias nas atividades que realiza seguindo orientações.
Trabalho em Equipe	▪ Atua de forma colaborativa na equipe, contribuindo para um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA. ▪ Atua conforme os princípios éticos e valores da Organização. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos.
Solução de Problemas	▪ Encaminha problemas e/ou situações que fogem do seu escopo de atuação e solicita orientações para resolvê-los.
Planejamento e Organização	▪ Contribui com informações para o planejamento e organização das atividades sob sua responsabilidade. ▪ Atua de forma organizada e planejada. ▪ Coleta e disponibiliza informações relacionadas a suas atividades.
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ Mostra-se flexível em situações de mudanças e diante de desafios profissionais.
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Atende com agilidade as demandas e necessidades de clientes internos respeitando os padrões pré-estabelecidos e seguindo orientações. ▪ Procura entender as expectativas dos clientes internos, demonstrando interesse em seus requerimentos.

NÍVEL 2 – EIXO SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades do processo em que atua.
Orientação para Resultados	▪ Realiza diversas atividades dentro de um processo da área, seguindo orientações gerais. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. ▪ Informa ao seu superior a necessidade de recursos para a realização de suas atividades. ▪ Atua considerando seu papel e os impactos das atividades que executa em outras atividades da área.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe melhorias em suas atividades e nos procedimentos da área. ▪ Implementa melhorias no processo em que atua seguindo orientações.
Trabalho em Equipe	▪ Atua de forma colaborativa na equipe, contribuindo para um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA. ▪ Atua conforme os princípios éticos e valores da Organização. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos.
Solução de Problemas	▪ Colabora na identificação de soluções para problemas relacionados aos processos da área. ▪ Resolve problemas relacionados às suas atividades e solicita auxílio em questões não usuais.
Planejamento e Organização	▪ Propõe alterações no planejamento de suas atividades, quando necessário, evitando erros e retrabalho. ▪ Sistematiza, organiza e mantém atualizados dados e informações, de modo a facilitar o acesso a todos.
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ Demonstra adaptar-se às mudanças e as adversidades relacionadas as atividades que realiza.
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Atende com agilidade as demandas e necessidades de clientes internos respeitando os padrões pré-estabelecidos. ▪ Busca continuamente o aperfeiçoamento do atendimento dos clientes internos nas atividades pelas quais responde.

NÍVEL 3 - EIXO SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados ao(s) processo(s) em que atua e estimula a troca de experiências. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira.
Orientação para Resultados	▪ Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. ▪ Negocia recursos e condições operacionais necessárias à realização das atividades, considerando diretrizes gerais. ▪ Contribui na administração dos recursos e no cumprimento de prazos do(s) processo(s) em que atua. ▪ Atua considerando os impactos e inter-relacionamentos com processos e áreas correlatas.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe e implementa melhorias nas atividades e/ou processo(s) em que atua com autonomia. ▪ Participa da elaboração de normas, procedimentos e políticas da área.
Trabalho em Equipe	▪ Pratica e compartilha os valores organizacionais junto aos profissionais envolvidos nos processos em que atua. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Contribui para a integração entre os processos da área e para a manutenção de um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA.
Articulação e Relacionamentos	▪ Articula-se com profissionais de outras áreas de forma construtiva, visando desempenhar seu trabalho de maneira sinérgica. ▪ Interage externamente em assuntos relacionados à área em que atua, visando trocar experiências e internalizar conhecimentos de interesse da REAL GRANDEZA.
Solução de Problemas	▪ Identifica e propõe soluções para problemas técnicos ocorridos no processo em que atua. ▪ Mobiliza profissionais de seu(s) processo(s) e de processos de interface na análise e solução de problemas em comum.
Planejamento e Organização	▪ Participa do estabelecimento de cronogramas e metas para o(s) processo(s) em que atua. ▪ Organiza suas atividades em função das metas definidas para o(s) processos(s) dos quais participa, evitando erros e retrabalhos. ▪ Consolida informações e realiza análises relacionadas ao(s) processo(s) em que atua, para subsidiar decisões.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ Demonstra flexibilidade para adaptar-se às mudanças e adversidades. ▪ Orienta profissionais menos experientes diante de processos de mudança.
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Atende com agilidade e antecipa-se às demandas e/ou necessidades técnicas de clientes internos. ▪ Apoia no desenvolvimento de soluções para as demandas dos clientes internos alinhadas às possibilidades da área onde atua. ▪ Soluciona dúvidas e questões de clientes internos sobre procedimentos relativos às atividades sob sua responsabilidade ou ao processo em que atua.

NÍVEL 4 - EIXO SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados à área e estimula a troca de experiências. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira. ▪ Estimula os profissionais em fase de aprendizado a buscarem aprimoramento contínuo.
Orientação para Resultados	▪ Contribui com o andamento do plano de ação da área e com o acompanhamento de metas e indicadores. ▪ Administra recursos nos processos sob sua responsabilidade. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para os processos de natureza técnica que coordena. ▪ Atua considerando os impactos potenciais das atividades da área/processo em outras áreas da Organização.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe e implementa melhorias em processos que coordena tecnicamente. ▪ Responde pela elaboração de normas, procedimentos, políticas e manuais da área.
Trabalho em Equipe	▪ Atua para o aprimoramento das relações entre as pessoas da área e para o comprometimento com os valores e princípios organizacionais. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Auxilia na organização de funções e atribuições dos profissionais da área. ▪ Contribui para a integração entre as áreas da REAL GRANDEZA e para a manutenção de um clima organizacional positivo.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Articulação e Relacionamentos	▪ Articula-se interna e externamente de forma construtiva, visando desempenhar seu trabalho de maneira sinérgica. ▪ Representa tecnicamente a REAL GRANDEZA, visando construir parcerias e internalizar conhecimentos de interesse da REAL GRANDEZA.
Solução de Problemas	▪ Diagnostica problemas, investiga as causas e propõe ações que corrijam ou previnam a reincidência das mesmas. ▪ Toma decisões diante de problemas técnicos complexos. ▪ Reporta aos responsáveis e pares as decisões tomadas em situações imprevistas. ▪ Soluciona dúvidas e problemas relacionados à sua área de atuação.
Planejamento e Organização	▪ Estabelece cronogramas e metas para o processo/projeto que coordena. ▪ Organiza suas atividades em função das metas definidas, evitando erros e retrabalhos. ▪ Elabora relatórios e pareceres técnicos com recomendações que subsidiem decisões.
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ Demonstra flexibilidade para rever seu trabalho e o da equipe que coordena tecnicamente diante de mudanças, oportunidades, adversidades e desafios. ▪ Transmite segurança e atua na manutenção do equilíbrio emocional da equipe que orienta diante da pressão e incertezas.
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Atende com agilidade e antecipa-se às demandas e/ou necessidades técnicas de clientes internos. ▪ Desenvolve soluções para as demandas dos clientes internos alinhadas às possibilidades da área onde atua. ▪ Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos clientes internos e efetua melhorias/modificações se necessário. ▪ Negocia prazos com clientes internos alinhados às necessidades e condições dos processos sob sua responsabilidade.

NÍVEL 5 - EIXO SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados à área e estimula a troca de experiências. ▪ Analisa necessidades e propõe decisões de investimento em capacitação técnicas e comportamentais dos profissionais da área. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Orientação para Resultados	- Acompanha o andamento do plano de ação bem como metas e indicadores dos processos que coordena tecnicamente. - Contribui para a elaboração do orçamento anual da área buscando equilíbrio financeiro e melhor uso dos recursos. - Coordena tecnicamente processos/projetos considerando sua interface com outros processos organizacionais, retrabalho e duplicidade.
Orientação para Melhoria Contínua	- Propõe e implanta inovações que impactem significativamente a Organização e seus resultados. - Cria um ambiente propício para inovação e criatividade, buscando feedbacks internos, externos e benchmarking. - Contribui com o aperfeiçoamento de processos de outras áreas, quando necessário.
Trabalho em Equipe	- Organiza os papéis e atribuições de cada membro da(s) equipe(s) que coordena. - Dissemina os princípios éticos e valores da REAL GRANDEZA junto às equipes que coordena. - Conduz ações e projetos multidisciplinares e interdepartamentais na REAL GRANDEZA.
Articulação e Relacionamentos	- Responde tecnicamente a instituições e entidades externas em nome da Organização. - Constrói, mantém e mobiliza redes de relacionamento internas e externas em projetos de interesse estratégico para a REAL GRANDEZA. - Interage externamente em assuntos de sua especialidade, construindo parcerias e internalizando conhecimentos que possam trazer vantagem competitiva para a REAL GRANDEZA.
Solução de Problemas	- Antecipa-se a problemas que possam gerar impacto negativo em sua área e na REAL GRANDEZA. - Toma decisões de natureza complexa e multidisciplinar e que possam impactar na Organização.
Planejamento e Organização	- Participa e envolve a equipe na elaboração de objetivos e planos de ação da área. - Auxilia o gestor no planejamento da área e contribui tecnicamente para sua validação diante de instâncias decisórias.
Flexibilidade e Adaptabilidade	- É exemplo para outros profissionais quanto à postura flexível diante de necessidades de mudanças. - Demonstra disposição e flexibilidade para rever posições e adotar novos procedimentos.
Qualidade no Atendimento Interno	- Busca assegurar a satisfação do cliente interno nos processos/projetos sob sua responsabilidade técnica. - Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos clientes internos e efetua melhorias/modificações se necessário. - Negocia prazos com clientes internos alinhados às necessidades e condições dos processos sob sua responsabilidade.

EIXO NEGÓCIO

NÍVEL 1 – EIXO NEGÓCIO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades das atividades que realiza.
Orientação para Resultados	▪ Realiza atividades estruturadas e padronizadas, recebendo supervisão constante. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. ▪ Otimiza o uso do tempo e dos recursos disponíveis procurando a eficiência em suas atividades. ▪ Atua considerando seu papel e os impactos de suas atividades em processos e atividades correlacionados.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe melhorias nas atividades que realiza, de natureza simples e estruturada. ▪ Implementa melhorias nas atividades que realiza seguindo orientações.
Trabalho em Equipe	▪ Atua de forma colaborativa na equipe, contribuindo para um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA. ▪ Atua conforme os princípios éticos e valores da Organização. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos.
Planejamento e Organização	▪ Contribui com informações para o planejamento e organização das atividades sob sua responsabilidade. ▪ Atua de forma organizada e planejada. ▪ Coleta e disponibiliza informações relacionadas a suas atividades.
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Atende com agilidade as demandas e necessidades de clientes internos respeitando os padrões pré-estabelecidos e seguindo orientações. ▪ Procura entender as expectativas dos clientes internos, demonstrando interesse em seus requerimentos.

NÍVEL 2 – EIXO NEGÓCIO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades do processo em que atua.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Orientação para Resultados	- Realiza diversas atividades dentro de um processo da área, seguindo orientações gerais. - Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. - Informa ao seu superior a necessidade de recursos para a realização de suas atividades. - Atua considerando seu papel e os impactos das atividades que executa em outras atividades da área.
Orientação para Melhoria Contínua	- Propõe melhorias em suas atividades e nos procedimentos da área. - Implementa melhorias no processo em que atua seguindo orientações.
Trabalho em Equipe	- Atua de forma colaborativa na equipe, contribuindo para um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA. - Atua conforme os princípios éticos e valores da Organização. - Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos.
Análise de Riscos	Participa do estudo de alternativas de solução e/ou mitigação de situações de risco.
Planejamento e Organização	- Propõe alterações no planejamento de suas atividades, quando necessário, evitando erros e retrabalho. - Coleta e sistematiza dados e apoia na realização de estudos e análises técnicas e de cenários, visando contribuir a tomada de decisão.
Orientação Estratégica	Apoia-se nas estratégias da área e executa as ações visando atingir os objetivos estabelecidos.
Qualidade no Atendimento Interno	- Atende com agilidade as demandas e necessidades de clientes internos respeitando os padrões pré-estabelecidos. - Busca continuamente o aperfeiçoamento do atendimento dos clientes internos nas atividades pelas quais responde.

NÍVEL 3 – EIXO NEGÓCIO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	- Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. - Dissemina conhecimentos relacionados ao(s) processo(s) em que atua e estimula a troca de experiências. - Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira.
Orientação para Resultados	- Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. - Negocia recursos e condições operacionais necessárias à realização das atividades, considerando diretrizes gerais.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
	▪ Contribui na administração dos recursos e no cumprimento de prazos do(s) processo(s) em que atua. ▪ Atua considerando os impactos e inter-relacionamentos com processos e áreas correlatas.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe e implementa melhorias nas atividades e/ou processo(s) em que atua com autonomia. ▪ Participa da elaboração de normas, procedimentos e políticas da área.
Trabalho em Equipe	▪ Pratica e compartilha os valores organizacionais junto aos profissionais envolvidos nos processos em que atua. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Contribui para a integração entre os processos da área e para a manutenção de um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA.
Análise de Riscos	▪ Identifica situações de risco nos processos/operações que atua. ▪ Participa da proposição de alternativas de solução e/ou mitigação de situações de risco.
Planejamento e Organização	▪ Participa do estabelecimento de cronogramas e metas para o(s) processo(s) em que atua. ▪ Organiza suas atividades em função das metas definidas para o(s) processos(s) dos quais participa, evitando erros e retrabalhos. ▪ Realiza estudos, analisa cenários e elabora pareceres em assuntos de seu conhecimento técnico, subsidiando a tomada de decisão.
Orientação Estratégica	▪ Analisa informações do mercado e a estratégia da área utilizando-as como insumo para a obtenção de resultados nas atividades/processos sob sua responsabilidade. ▪ Executa o plano de ação sob sua responsabilidade viabilizando as estratégias e metas da área.
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Atende com agilidade e antecipa-se às demandas e/ou necessidades técnicas de clientes internos. ▪ Apoia no desenvolvimento de soluções para as demandas dos clientes internos alinhadas às possibilidades da área onde atua. ▪ Soluciona dúvidas e questões de clientes internos sobre procedimentos relativos às atividades sob sua responsabilidade ou ao processo em que atua.

NÍVEL 4 – EIXO NEGÓCIO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados à área e estimula a troca de experiências.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
	▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais sob a sua responsabilidade conectando aos objetivos e estratégias da área. ▪ Estimula os profissionais em fase de aprendizado a buscarem aprimoramento contínuo.
Orientação para Resultados	▪ Contribui com o andamento do plano de ação da área e com o acompanhamento de metas e indicadores. ▪ Administra recursos nos processos sob sua responsabilidade. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para os processos de natureza técnica que coordena. ▪ Atua considerando os impactos potenciais das atividades da área/processo em outras áreas da Organização.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe e implementa melhorias em processos que coordena tecnicamente. ▪ Responde pela elaboração de normas, procedimentos, políticas e manuais da área.
Trabalho em Equipe	▪ Atua para o aprimoramento das relações entre as pessoas da área e para o comprometimento com os valores e princípios organizacionais. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Auxilia na organização de funções e atribuições dos profissionais da área. ▪ Contribui para a integração entre as áreas da REAL GRANDEZA e para a manutenção de um clima organizacional positivo.
Análise de Riscos	▪ Identifica situações de risco aos processos/operação sob sua responsabilidade. ▪ Propõe e coordena a implementação de alternativas de solução e/ou mitigação de situações de risco.
Planejamento e Organização	▪ Contribui para a definição dos objetivos estratégicos. ▪ Estabelece cronogramas e metas para o processo/projeto que coordena. ▪ Organiza suas atividades em função das metas definidas, evitando erros e retrabalhos. ▪ Realiza estudos, analisa cenários e elabora pareceres em assuntos de seu conhecimento técnico, influenciando a tomada de decisões que tenham impactos no negócio.
Orientação Estratégica	▪ Contribui para a definição dos objetivos estratégicos em fundos de pensão e saúde e monitora o andamento dos planos de ação da área em que atua. ▪ Enxerga oportunidades no mercado propondo melhores estratégias.
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Atende com agilidade e antecipa-se às demandas e/ou necessidades técnicas de clientes internos. ▪ Desenvolve soluções para as demandas dos clientes internos alinhadas às possibilidades da área onde atua. ▪ Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos clientes internos e efetua melhorias/modificações se necessário. ▪ Negocia prazos com clientes internos alinhados às necessidades e condições dos processos sob sua responsabilidade.

NÍVEL 5 – EIXO NEGÓCIO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados à área e estimula a troca de experiências. ▪ Analisa necessidades e propõe decisões de investimento em capacitação técnicas e comportamentais dos profissionais da área. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira conectando aos objetivos e estratégias da área.
Orientação para Resultados	▪ Acompanha o andamento do plano de ação bem como metas e indicadores dos processos que coordena tecnicamente. ▪ Contribui para a elaboração do orçamento anual da área buscando equilíbrio financeiro e melhor uso dos recursos. ▪ Coordena tecnicamente processos/projetos considerando sua interface com outros processos organizacionais, retrabalho e duplicidade.
Orientação para Melhoria Contínua	▪ Propõe e implanta inovações que impactem significativamente a Organização e seus resultados. ▪ Cria um ambiente propício para inovação e criatividade, buscando feedbacks internos, externos e benchmarking. ▪ Contribui com o aperfeiçoamento de processos de outras áreas, quando necessário.
Trabalho em Equipe	▪ Organiza os papéis e atribuições de cada membro da(s) equipe(s) que coordena. ▪ Dissemina os princípios éticos e valores da REAL GRANDEZA junto às equipes que coordena. ▪ Conduz ações e projetos multidisciplinares e interdepartamentais na REAL GRANDEZA.
Análise de Riscos	▪ Identifica situações de risco aos processos/operação sob sua responsabilidade. ▪ Propõe e coordena a implementação de alternativas de solução e/ou mitigação de situações de risco, levando em consideração as melhores práticas de mercado.
Planejamento e Organização	▪ Participa e envolve a equipe na elaboração de objetivos e planos de ação da área. ▪ Auxilia o gestor no planejamento da área e contribui tecnicamente para sua validação diante de instâncias decisórias. ▪ Realiza estudos especializados, análises de cenários e elabora pareceres em assuntos técnicos complexos, influenciando a tomada de decisões que tenham impactos no negócio.
Orientação Estratégica	▪ Contribui para a definição dos objetivos estratégicos em fundos de pensão e saúde. ▪ Analisa posicionamento estratégico da área e enxerga oportunidades de incremento ao negócio.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Qualidade no Atendimento Interno	▪ Busca assegurar a satisfação do cliente interno nos processos/projetos sob sua responsabilidade técnica. ▪ Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos clientes internos e efetua melhorias/modificações se necessário. ▪ Negocia prazos com clientes internos alinhados às necessidades e condições dos processos sob sua responsabilidade.

EIXO RELACIONAMENTO

NÍVEL 1 – EIXO RELACIONAMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades das atividades que realiza.
Orientação para Resultados	▪ Realiza tarefas no atendimento pessoal seguindo procedimentos e padrões pré-estabelecidos na REAL GRANDEZA, solicitando orientação quando necessário. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. ▪ Otimiza o uso do tempo e dos recursos disponíveis procurando a eficiência em suas atividades. ▪ Atua considerando seu papel e os impactos de suas atividades em processos e atividades correlacionados.
Trabalho em Equipe	▪ Atua de forma colaborativa na equipe, contribuindo para um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA. ▪ Atua conforme os princípios éticos e valores da Organização. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos.
Articulação e Relacionamentos	▪ Compreende a importância e o reflexo de sua atividade para a satisfação dos clientes/filiados. ▪ Utiliza linguagem clara ao interagir com profissionais relacionados às atividades que realiza, buscando compreensão e fortalecimento de confiança mútua. ▪ Atende os filiados seguindo regras pré-definidas com foco na prestação de serviço de excelência, qualidade no atendimento e prazo, solicitando orientação quando necessário. ▪ Mantém, sob orientação, relações de trabalho favoráveis ao bom andamento das atividades sob sua responsabilidade.
Solução de Problemas	▪ Encaminha problemas e/ou situações que fogem do seu escopo de atuação e solicita orientações para resolvê-los.
Planejamento e Organização	▪ Contribui com informações para o planejamento e organização das atividades sob sua responsabilidade. ▪ Atua de forma organizada e planejada. ▪ Coleta e disponibiliza informações relacionadas a suas atividades.
Equilíbrio em Ambiente de Pressão	▪ Mostra-se flexível em situações de mudanças e diante de desafios profissionais. ▪ Enfrenta situações de pressão e obstáculos sem atitudes negativas demonstrando ponderação e equilíbrio emocional.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Orientação para os Filiados	- Atende os filiados seguindo regras pré-definidas com foco na prestação de serviço de excelência, qualidade no atendimento e prazo, solicitando orientação quando necessário. - Realiza a triagem no atendimento pessoal e direciona assuntos e demandas dos clientes/filiados.

NÍVEL 2 - EIXO RELACIONAMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	- Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. - Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades do processo em que atua.
Orientação para Resultados	- Realiza atividades no atendimento pessoal e telefônico seguindo procedimentos estabelecidos com autonomia. - Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. - Informa ao seu superior a necessidade de recursos para a realização de suas atividades. - Atua considerando seu papel e os impactos das atividades que executa em outras atividades da área.
Trabalho em Equipe	- Atua de forma colaborativa na equipe, contribuindo para um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA. - Atua conforme os princípios éticos e valores da Organização. - Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos.
Solução de Problemas	- Colabora na identificação de soluções para problemas relacionados aos processos da área. - Resolve problemas relacionados às suas atividades e solicita auxílio em questões não usuais.
Planejamento e Organização	- Propõe alterações no planejamento de suas atividades, quando necessário. - Sistematiza, organiza e mantém atualizados dados e informações, de modo a facilitar o acesso a todos. - Desempenha tarefas no atendimento pessoal e telefônico de forma planejada e organizada, evitando erros e retrabalho.
Equilíbrio em Ambiente de Pressão	- Enfrenta situações de pressão e obstáculos sem atitudes negativas demonstrando ponderação e equilíbrio emocional. - Demonstra adaptar-se às mudanças e as adversidades relacionadas as atividades que realiza. - Coloca-se no lugar do outro (empatia) nas relações de trabalho, estando aberto a ouvir sem julgamentos minimizando ruídos e gerando harmonia nos relacionamentos.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Orientação para os Filiados	▪ Coopera na solução de dúvidas e questões de clientes internos e externos conforme procedimentos e padrões definidos. ▪ Executa diversas atividades em um curto espaço de tempo de forma ágil visando atender satisfatoriamente os filiados. ▪ Identifica falhas na rotina e oportunidades de melhoria nos processos voltados ao relacionamento com cliente ▪ Personaliza o atendimento em função do perfil do participante.

NÍVEL 3 - EIXO RELACIONAMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados ao(s) processo(s) em que atua e estimula a troca de experiências. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira.
Orientação para Resultados	▪ Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. ▪ Negocia recursos e condições operacionais necessárias à realização das atividades, considerando diretrizes gerais. ▪ Contribui com as atividades da área e acompanha seu funcionamento, zelando para que se atinjam os resultados estabelecidos. ▪ Atua em qualquer posto de atendimento (pessoal, telefônico e Back Office), considerando os impactos e inter-relacionamentos com processos e áreas correlatas.
Trabalho em Equipe	▪ Pratica e compartilha os valores organizacionais junto aos profissionais envolvidos nos processos em que atua. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Contribui para a integração entre os processos da área e para a manutenção de um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA.
Solução de Problemas	▪ Retorna ligações e responde e-mails visando sanar problemas, propor soluções e oferecer respostas ágeis e coerentes aos filiados. ▪ Mobiliza profissionais de seu(s) processo(s) e de processos de interface na análise e solução de problemas em comum. ▪ Atua na análise e busca de soluções para a correção de falhas/problemas recorrentes e estruturais que impactam na satisfação do cliente/filiados.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Planejamento e Organização	- Participa do estabelecimento de cronogramas e metas para o(s) processo(s) em que atua. - Organiza suas atividades em função das metas definidas para o(s) processos(s) dos quais participa, evitando erros e retrabalhos. - Consolida informações e realiza análises relacionadas ao(s) processo(s) em que atua, para subsidiar decisões.
Equilíbrio em Ambiente de Pressão	- Adota postura flexível em situações adversas/mudanças no processo em que atua. - Orienta profissionais menos experientes diante de situações de pressão e mudanças. - Coloca-se no lugar do outro (empatia) nas relações de trabalho, estando aberto a ouvir sem julgamentos minimizando ruídos e gerando harmonia nos relacionamentos.
Orientação para os Filiados	- Coopera na solução de dúvidas e questões de clientes internos e externos, interagindo com profissionais de outras equipes de trabalho, visando obter sinergia entre suas ações. - Preocupa-se com o feedback dos clientes, buscando obter críticas a respeito dos produtos e serviços prestados. - Compreende o perfil do participante visando personalizar o atendimento e suprir necessidades e expectativas. - Oferece suporte e orienta os atendentes menos experientes garantindo produtividade e qualidade no atendimento.

NÍVEL 4 - EIXO RELACIONAMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	- Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. - Dissemina conhecimentos relacionados à área e estimula a troca de experiências. - Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira. - Estimula os profissionais em fase de aprendizado a buscarem aprimoramento contínuo. - Identifica necessidades e influencia decisões de investimento em capacitação técnicas e comportamentais dos profissionais da área.
Orientação para Resultados	- Contribui com o planejamento de alocação de recursos humanos e materiais na área e com sua execução. - Negocia prazos com a área técnica alinhados às necessidades e condições do processo em que atua. - Alcança os resultados estabelecidos para os processos/projetos de natureza técnica que coordena. - Atua considerando os impactos potenciais das atividades da área/processo em outras áreas da Organização.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Trabalho em Equipe	▪ Atua para o aprimoramento das relações entre as pessoas da área e para o comprometimento com os valores e princípios organizacionais. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Auxilia no planejamento da área reorienta atividades da equipe de atendimento e BackOffice. ▪ Contribui para a integração entre as áreas da REAL GRANDEZA e para a manutenção de um clima organizacional positivo.
Solução de Problemas	▪ Diagnostica problemas, investiga as causas e propõe ações que corrijam ou previnam a reincidência das mesmas. ▪ Responde pelas decisões e pelos impactos das mesmas no processo e área, fornecendo feedback aos envolvidos. ▪ Reporta aos responsáveis e pares as decisões tomadas em situações imprevistas. ▪ Soluciona problemas dos clientes/filiados, ou detectados nas pesquisas e na ouvidoria.
Planejamento e Organização	▪ Estabelece cronogramas e metas para o processo/projeto que coordena. ▪ Organiza suas atividades em função das metas definidas, evitando erros e retrabalhos. ▪ Contribui com o planejamento e execução de ações de melhoria contínua nos processos e estruturação de área. ▪ Sistematiza, organiza e controla um conjunto de atividades e ou subprocessos da área visando a prestação de serviço de excelência, qualidade dos produtos e prazo nas entregas.
Equilíbrio em Ambiente de Pressão	▪ Demonstra flexibilidade para rever seu trabalho e o da equipe que coordena tecnicamente diante de mudanças, oportunidades, adversidades e desafios. ▪ Transmite segurança e atua na manutenção do equilíbrio emocional da equipe que orienta diante da pressão e incertezas. ▪ Coloca-se no lugar do outro (empatia) no ambiente de trabalho, de forma aberta a ouvir as pessoas sem julgamentos, minimizando conflitos e gerando sinergia nos relacionamentos.
Orientação para os Filiados	▪ Compreende o perfil dos participantes atuando para a introdução de melhorias no processo que permitem personalizar o atendimento e suprir suas necessidades e expectativas. ▪ Atua como "ponto de contato" com a área técnica visando atender as necessidades e particularidades dos clientes/filiados. ▪ Antecipa-se para prevenir ocorrências de impacto indesejável no grau de satisfação dos clientes/filiados e representantes regionais. ▪ Coordena e controla internamente processo voltado ao atendimento das necessidades dos clientes/ filiados e representantes regionais. ▪ Realiza negociações de pequeno impacto com clientes e fornecedores, seguindo parâmetros pré-estabelecidos. ▪ Contribui com informações de mercado no que tange novas formas de trabalho e atendimento ao cliente.

EIXO INVESTIMENTO

NÍVEL 2 - EIXO INVESTIMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Solicita feedback sobre seu desempenho para adequá-lo às necessidades das atividades que realiza.
Orientação para Resultados	▪ Realiza atividades dentro de um segmento específico, seguindo orientações gerais. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para as atividades sob sua responsabilidade. ▪ Informa ao seu superior a necessidade de recursos para a realização de suas atividades. ▪ Atua considerando seu papel e os impactos das atividades que executa em outras atividades da área.
Trabalho em Equipe	▪ Atua de forma colaborativa na equipe, contribuindo para um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA. ▪ Atua conforme os princípios éticos e valores da Organização. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos.
Orientação Estratégica	▪ Orienta-se pelos valores da REAL GRANDEZA e a satisfação aos filiados ao colocar em prática as estratégias de investimentos da Fundação. ▪ Apoia-se nas estratégias de investimentos e executa as ações visando atingir as metas da área. ▪ Implementa decisões de aplicações financeiras de menor impacto e risco; subsidiando decisões de menor complexidade.
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ Demonstra adaptar-se às mudanças e as adversidades relacionadas as atividades que realiza.
Análise de Riscos	▪ Identifica situações de risco e discute estudo das alternativas de solução e/ou mitigação.
Planejamento e Organização	▪ Planeja a execução das atividades sob sua responsabilidade, evitando erros e retrabalho. ▪ Realiza estudos e análises técnicas e de cenários, sob supervisão, visando contribuir a tomada de decisão gerencial e minimizar riscos inerentes aos processos/ operações da área.

NÍVEL 3 - EIXO INVESTIMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados ao(s) processo(s) em que atua e estimula a troca de experiências. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira.
Orientação para Resultados	▪ Executa o plano de ação sob sua responsabilidade viabilizando as estratégias e metas da área. ▪ Negocia recursos e condições operacionais necessárias à realização das atividades, considerando diretrizes gerais. ▪ Contribui na administração dos recursos e no cumprimento de prazos do(s) processo(s) em que atua. ▪ Atua considerando os impactos e inter-relacionamentos com processos e áreas correlatas.
Trabalho em Equipe	▪ Pratica e compartilha os valores organizacionais junto aos profissionais envolvidos nos processos em que atua. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Contribui para a integração entre os processos da área e para a manutenção de um clima organizacional positivo na REAL GRANDEZA.
Orientação Estratégica	▪ Analisa informações do mercado e a estratégia da área implementando aplicações financeiras de médio impacto e risco para a REAL GRANDEZA. ▪ Estuda critérios para seleção de ativos elegíveis da REAL GRANDEZA, bem como contribui nas especificações de investimentos e das atividades da área. ▪ Analisa o histórico de rentabilidade dos investimentos e os compara com a meta atuarial propondo melhorias dentro de sua especialidade.
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ Demonstra flexibilidade para adaptar-se às mudanças e adversidades. ▪ Orienta profissionais menos experientes diante de processos de mudança.
Análise de Riscos	▪ Identifica situações de risco nos processos/operações que atua. ▪ Participa da proposição de alternativas de solução e/ou mitigação de situações de risco.
Planejamento e Organização	▪ Participa do estabelecimento de cronogramas e metas para o(s) processo(s) em que atua. ▪ Organiza suas atividades em função das metas definidas para o(s) processos(s) dos quais participa, evitando erros e retrabalhos. ▪ Realiza estudos, analisa cenários e elabora pareceres em assuntos de seu conhecimento técnico, subsidiando a tomada de decisão.

NÍVEL 4 - EIXO INVESTIMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados à área e estimula a troca de experiências. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais sob a sua responsabilidade conectando aos objetivos e estratégias da área. ▪ Estimula os profissionais em fase de aprendizado a buscarem aprimoramento contínuo.
Orientação para Resultados	▪ Contribui com o andamento do plano de ação da área e com o acompanhamento de metas e indicadores. ▪ Administra recursos nos processos sob sua responsabilidade. ▪ Alcança os resultados estabelecidos para os processos de natureza técnica que coordena. ▪ Atua considerando os impactos potenciais das atividades da área/processo em outras áreas da Organização.
Trabalho em Equipe	▪ Atua para o aprimoramento das relações entre as pessoas da área e para o comprometimento com os valores e princípios organizacionais. ▪ Mantém o diálogo constante, objetivo e claro com a equipe, pares e superiores, colaborando para o alcance dos resultados coletivos. ▪ Auxilia na organização de funções e atribuições dos profissionais da área. ▪ Contribui para a integração entre as áreas da REAL GRANDEZA e para a manutenção de um clima organizacional positivo.
Orientação Estratégica	▪ Contribui na definição das estratégias de gestão de investimento bem como na estruturação do plano de ação da área pautado em conceitos técnicos. ▪ Analisa impactos financeiros no mercado, gerenciando os riscos do negócio (das carteiras) e enxerga oportunidades para aumentar a rentabilidade/resultados. ▪ Analisa ativos disponíveis no mercado financeiro recomendando ou não a compra/venda para as carteiras de investimentos da REAL GRANDEZA, com foco na relação retorno/risco adequado. ▪ Analisa e implementa aplicações financeiras de maior impacto e risco na REAL GRANDEZA. ▪ Atua na análise do histórico de aplicações dos recursos da REAL GRANDEZA e contribui na especificação de melhorias na gestão de investimentos.
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ Demonstra flexibilidade para rever seu trabalho e o da equipe que coordena tecnicamente diante de mudanças, oportunidades, adversidades e desafios. ▪ Transmite segurança e atua na manutenção do equilíbrio emocional da equipe que orienta diante da pressão e incertezas.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Análise de Riscos	▪ Identifica situações de risco aos processos/operação sob sua responsabilidade. ▪ Propõe e coordena a implementação de alternativas de solução e/ou mitigação de situações de risco.
Planejamento e Organização	▪ Estabelece cronogramas e metas para o processo/projeto que coordena. ▪ Organiza suas atividades em função das metas definidas, evitando erros e retrabalhos. ▪ Realiza estudos, analisa cenários e elabora pareceres em assuntos de seu conhecimento técnico, influenciando a tomada de decisões que tenham impactos no negócio. ▪ Responde pela elaboração de normas, procedimentos, políticas e manuais da área.

Nível 5 – EIXO INVESTIMENTO

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Desenvolvimento Contínuo	▪ Investe em seu desenvolvimento profissional, por meio da atualização e aquisição de conhecimento. ▪ Dissemina conhecimentos relacionados à área e estimula a troca de experiências. ▪ Analisa necessidades e propõe decisões de investimento em capacitação técnicas e comportamentais dos profissionais da área. ▪ Orienta tecnicamente o trabalho de profissionais em níveis anteriores de carreira conectando aos objetivos e estratégias da área.
Orientação para Resultados	▪ Desdobra as estratégias estabelecidas em planos de ação, assegurando-se do cumprimento de prazos e metas, bem como da qualidade na prestação de serviço aos filiados. ▪ Contribui para a elaboração do orçamento anual da área buscando equilíbrio financeiro e melhor uso dos recursos. ▪ Coordena tecnicamente processos/projetos considerando sua interface com outros processos organizacionais, retrabalho e duplicidade.
Trabalho em Equipe	▪ Organiza os papéis e atribuições de cada membro da(s) equipe(s) que coordena. ▪ Dissemina os princípios éticos e valores da REAL GRANDEZA junto às equipes que coordena. ▪ Conduz ações e projetos multidisciplinares e interdepartamentais na REAL GRANDEZA.

Competências	CONTRIBUIÇÕES/ ENTREGAS
Orientação Estratégica	▪ Elabora e recomenda limites para as estratégias de gestão de investimentos, bem como responde por sua implantação. ▪ Analisa posicionamento estratégico da área e impactos financeiros no mercado, gerenciando os riscos do negócio (das carteiras) e enxergando oportunidades para aumentar a rentabilidade/resultados. ▪ Analisa ativos disponíveis no mercado financeiro recomendando ou não a compra/venda para as carteiras de investimentos da REAL GRANDEZA, com foco na relação retorno/risco adequado. ▪ Analisa o histórico de aplicações dos recursos da REAL GRANDEZA e contribui na especificação de melhorias na gestão de investimentos ou eventuais mudanças de rumo se necessárias.
Flexibilidade e Adaptabilidade	▪ É exemplo para outros profissionais quanto à postura flexível diante de necessidades de mudanças. ▪ Atualiza-se quanto às informações do segmento financeiro/investimentos que possam afetar a operação e manutenção dos processos em que atua e compartilha as informações nas equipes facilitando os movimentos de mudança atuais e futuros. ▪ Demonstra disposição e flexibilidade para rever posições e adotar novos procedimentos.
Análise de Riscos	▪ Identifica situações de risco aos processos/operação sob sua responsabilidade. ▪ Propõe e coordena a implementação de alternativas de solução e/ou mitigação de situações de risco, levando em consideração as melhores práticas de mercado.
Planejamento e Organização	▪ Participa e envolve a equipe na elaboração de objetivos e planos de ação da área. ▪ Auxilia o gestor no planejamento da área e contribui tecnicamente para sua validação diante de instâncias decisórias. ▪ Realiza estudos especializados, análises de cenários e elabora pareceres em assuntos técnicos complexos, influenciando a tomada de decisões que tenham impactos no negócio.

ANEXO III – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E MISSÃO DAS ÁREAS

1. EIXO: SUPORTE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS (GAS)	APOIO OPERACIONAL (NÍVEL FUNDAMENTAL)	EXECUTAR ATIVIDADES DE APOIO OPERACIONAL, DENTRE ELAS: - Realizar atividades de manutenção e conservação predial e pequenos reparos; - Operar malote de correspondência interna e externa; - Efetuar pagamento na rede bancária; - Protocolar documentos e objetos oriundo dos Correios; - Realizar serviços cartorários; - Controlar o Acesso e a saída de veículos dos empregados, diretores, conselheiros e visitantes.	"FORNECER PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS E INSUMOS COM QUALIDADE E EXCELENCIA, OTIMIZANDO RECURSOS E AGREGANDO VALOR AOS PROCESSOS E CLIENTES INTERNOS DA FUNDAÇÃO".
GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS (GAS)	ADMINISTRATIVO GERAL (NÍVEL MÉDIO)	EXECUTAR ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS A SERVIÇOS GERAIS; EXPEDIÇÃO E INSUMOS PARA AS ÁREAS DA FUNDAÇÃO POR MEIO DO USO DE SISTEMA ELETRÔNICO, QUE INCLUI: - Arquivar registros de documentos da Fundação em áreas internas e em órgãos externos; - Solicitar pagamentos da área por meio de normativos e exigências legais; - Providenciar os materiais administrativos e patrimoniais das áreas; - Organizar arquivo geral de documentos inativos da empresa, por meio do Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos – GED e o Portal de Gestão da Informação; - Controlar os imóveis da REAL GRANDEZA, os contratos de locação, de compra e venda, e o pagamento de taxas e impostos; - Controlar e elaborar documentos para contratação de seguradora, para cobertura securitária dos imóveis de propriedade da REAL GRANDEZA.	
GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS (GAS)	ADMINISTRATIVO GERAL (NÍVEL SUPERIOR)	EFETUAR A GESTÃO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS AO APOIO A GESTÃO, QUE INCLUI: - Elaborar e Rever Atos Normativos, Procedimentos, Manuais e Políticas; - Apoio no desenvolvimento do plano de metas da Gerência; - Estruturar, coordenar e acompanhar projetos da área; - Elaborar relatórios para fins de informações e controle de consumo e orçamentário que apoiem a tomada de	

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		decisão; ▪ Controlar contratos geridos pela GAS, quanto a seus vencimentos, providenciando a documentação necessária para a manutenção do contrato ou nova contratação; ▪ Realizar negociações junto aos fornecedores.	
GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS (GAS)	SERVIÇOS	EXECUTAR LOGÍSTICA DE EVENTOS; AQUISIÇÃO DE MATERIAIS E COMPRAS LOCAL E SERVIÇOS GERAIS PARA AS ÁREAS DA FUNDAÇÃO, QUE INCLUI: ▪ Providenciar logística de viagens ou eventos internos e externos; ▪ Controlar contratos de suprimentos, tais como: materiais administrativos, higiênicos e descartáveis; e fornecê-los para as áreas; ▪ Fornecer serviços gráficos, de manipulação e de postagem de documento; ▪ Efetuar distribuição de malotes e serviços bancários.	
GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS (GAS)	PREDIAL	COORDENAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS (TERCEIRIZADOS) DE MANUTENÇÃO PREDIAL NA REAL GRANDEZA, QUE INCLUI: ▪ Elaborar projetos de manutenção e benfeitorias prediais e supervisionar obras; ▪ Controlar acesso ao prédio da REAL GRANDEZA; ▪ Executar vistorias preventivas de manutenção e benfeitorias prediais e efetuar ordens de serviços preventivos e/ou corretivos; ▪ Supervisionar serviços terceirizados de limpeza, manutenção, segurança e recepção e os respectivos contratos; ▪ Administrar contratos de manutenção predial como os de ar-condicionado, elevador, circuito fechado de TV e insumos.	

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS (GRH)	SUPOORTE À ADMINISTRAÇÃO	REALIZAR ATIVIDADES DE SUPORTE ADMINISTRATIVO DA ÁREA, QUE INCLUI: - Solicitar à área responsável providências para viagens e/ou eventos externos; - Controlar concessão dos benefícios dos empregados; - Solicitar pagamentos de contratos, prestação de serviços e outros por meio de normativos. - Controlar e solicitar materiais de escritório; - Auxiliar atividades de recursos humanos como treinamento, folha de pagamento, carreira, benefícios e campanhas de qualidade de vida e saúde ocupacional.	"ASSEGURAR UM SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS QUE VISA ATRAIR, DESENVOLVER, VALORIZAR E RETER OS PROFISSIONAIS ALINHADO A APLICAÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE RH, A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS E O ALCANCE DOS RESULTADOS DA FUNDAÇÃO".
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS (GRH)	FOLHA DE PAGAMENTO	EFETUAR A GESTÃO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS À FOLHA DE PAGAMENTO, QUE INCLUI: - Executar lançamentos de valores e encargos relacionadas à folha de pagamento; - Conferir relatório de ocorrências relacionadas à gestão do ponto e frequência dos funcionários; - Assegurar a consistência das informações e dos lançamentos legais na folha de pagamento e na política de remuneração da REAL GRANDEZA; - Homologar rescisões de Contrato de Trabalho junto aos órgãos competentes; - Executar atividades relacionadas às obrigações legais da REAL GRANDEZA	
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS - GRH	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E BENEFÍCIOS	EXECUTAR ATIVIDADES RELACIONADAS AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E FLUXOS OPERACIONAIS (CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS), QUE INCLUI: - Buscar recursos e ferramentas de captação de profissionais para a REAL GRANDEZA; - Mapear mercado de mão de obra; - Elaborar declarações e pareceres do perfil do candidato; - Realizar entrevistas com foco em competências; - Participar da elaboração da Norma de Recrutamento e Seleção; - Desenvolver atividades e campanhas de qualidade de vida e de saúde ocupacional; - Administrar concessão dos benefícios dos empregados; - Inserir e atualizar dados de pessoal no cadastro da empresa,	

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		e transferir as atualizações para os demais sistemas corporativos.	
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS - GRH	GESTÃO DE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO	DESENVOLVER ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE CARREIRA, AO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E DA ORGANIZAÇÃO E À REMUNERAÇÃO, QUE INCLUI: - Desenvolver e atualizar Plano de Carreiras e Remuneração; - Coordenar e responder pesquisas salariais, realizar estudos salariais, prever impactos financeiros e emitir relatório; - Desenvolver e atualizar Norma de Treinamento e Desenvolvimento dos Profissionais da REAL GRANDEZA; - Estruturar, conduzir e acompanhar pesquisa de clima organizacional; - Estruturar, coordenar e acompanhar o processo avaliativo e resultados; - Desenvolver planejamento anual de treinamento e desenvolvimento das pessoas; - Desenvolver ações de desenvolvimento e medir aplicabilidade nas áreas e no negócio Fundação.	
GERÊNCIA DE FINANÇAS (GFN)	PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA	COORDENAR OS FLUXOS PARA A PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA, CONTEMPLANDO OS VALORES REALIZADOS E A REALIZAR, QUE INCLUI: - Efetuar pagamentos; - Controlar recebimentos devidos pelas patrocinadoras; - Efetuar contabilização das movimentações financeiras (entrada e saída de recursos); - Elaborar relatórios de acompanhamento das despesas bancárias e controles; - Orientar membros da equipe nas atividades da gerência; - Atender à auditoria interna e externa e solicitações de órgãos fiscalizadores.	"PROPORCIONAR GERENCIAMENTO EFETIVO DOS CUSTOS DOS ATIVOS E RECURSOS UTILIZADOS PELA REAL GRANDEZA COM FOCO NO CONTROLE E EQUILÍBRIO FINANCEIRO".
GERÊNCIA DE FINANÇAS (GFN)	CONCILIAÇÃO BANCÁRIA	REALIZAR ATIVIDADES DE CONCILIAÇÃO BANCÁRIA, QUE INCLUI: - Verificar diariamente os extratos bancários com as razões contábeis; - Emitir relatório de conciliação bancária apontando possíveis divergências; - Executar atividades administrativas da área.	

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE FINANÇAS (GFN)	ADMINISTRAR CAIXA	REALIZAR ATIVIDADES DE CONTROLE DOS SALDOS DIÁRIOS DO CAIXA E FUNDO FIXO DA REAL GRANDEZA, QUE INCLUI: ▪ Efetuar recebimentos e pagamentos; ▪ Emitir cheques; ▪ Realizar mensalmente as contagens físicas do Caixa Geral e do Fundo Fixo de Caixa; ▪ Efetuar depósitos dos valores recebidos no Caixa Geral; ▪ Elaborar relatório com as movimentações do Fundo Fixo de Caixa.	
	COBRANÇA	REALIZAR ATIVIDADES DE COBRANÇA E DESEMBOLSO DO CAIXA, QUE INCLUI: ▪ Planejar recebimentos; ▪ Solucionar pendências com as áreas; ▪ Elaborar planilhas de controle; ▪ Gerar arquivos com valores para desconto em folha e de cobrança para bancos; ▪ Aplicar normas e leis nas práticas de cobrança da REAL GRANDEZA; ▪ Conciliar as informações sobre os produtos com as das folhas de pagamento; ▪ Baixar boletos e os valores por meio de depósitos bancários; ▪ Identificar depósitos bancários feitos pelos participantes e assistidos; ▪ Informar à área de saúde sobre os valores não recebidos; ▪ Atender à auditoria interna e externa e solicitações de órgãos fiscalizadores.	
GERÊNCIA DE CONTABILIDADE (GCB)	CONTABILIDADE (NÍVEL SUPERIOR)	ASSEGURAR O BALANÇO PATRIMONIAL ADEQUADO, COM FOCO NA CONTABILIZAÇÃO DOS DADOS, À GESTÃO FINANCEIRA, QUE INCLUI: ▪ Registrar Atos e Fatos Contábeis; ▪ Elaborar Demonstrações Contábeis; ▪ Controlar Ativo Permanente; ▪ Realizar análise de contas; ▪ Efetuar análise e rateio das despesas administrativas; ▪ Controlar e preparar recolhimentos dos impostos, tributos e contribuições; ▪ Preparar Obrigações Acessórias; ▪ Prestar Consultoria e Informações Gerenciais; ▪ Atender à auditoria interna e externa e solicitações de Órgãos Fiscalizadores.	"PROVÊ O CONTROLE DO PATRIMÔNIO ORGANIZACIONAL, REGISTRANDO SISTEMATICAMENTE TODOS OS FATOS PASSÍVEIS DE MENSURAÇÃO MONETÁRIA E ALTERAÇÃO DO ESTADO PATRIMONIAL DA FUNDAÇÃO."

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE CONTABILIDADE (GCB)	CONTABILIDADE (NÍVEL MÉDIO)	EXECUTAR AS ATIVIDADES DE APOIO CONTÁBIL, QUE INCLUI: ▪ Efetuar lançamentos contábeis; ▪ Realizar análise de contas; ▪ Realizar controle patrimonial; ▪ Atender à auditoria interna e externa.	
NÚCLEO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	AQUISIÇÃO	GERIR CONTRATOS, ADITIVOS E ACORDOS LEGAIS JUNTO AOS PRESTADORES DE SERVIÇOS E PARCEIROS DA REAL GRANDEZA, QUE INCLUI: ▪ Analisar e avaliar propostas de aquisição de bens e serviços elaborando relatório de recomendação para tomada de decisão; ▪ Emitir ordens de compra e serviços aos fornecedores cadastrados no sistema de compras; ▪ Analisar contratos, verificar se o conteúdo está de acordo com os interesses da Real Grandeza; ▪ Elaborar instrumentos contratuais, aditivos e propostas de resolução da diretoria executiva; ▪ Realizar negociações junto aos fornecedores; ▪ Acompanhar junto à área requisitante a prestação de serviços dos fornecedores; ▪ Avaliar fornecedores quanto à habilitação jurídica, regularidade fiscal, qualidade técnica e econômico-financeira, e sua manutenção no cadastro de fornecedores corporativo; ▪ Acompanhar alterações legislativas e normativas referentes à área de gestão contratual; ▪ Coordenar grupos de trabalho interdiretorial para análise de propostas; ▪ Propor revisões e reformulações na Norma de Aquisição em vigor, bem como no fluxo do processo de aquisição, sempre que necessário.	"PROPORCIONAR A GESTÃO DE CONTRATOS FOCO NO ATENDIMENTO DAS OBRIGAÇÕES LEGAIS E CONTRATUAIS"
GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)	DESENVOLVIMENTO (NÍVEL SUPERIOR)	ESTRUTURAR PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS COM FOCO NA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS E PRAZOS, QUE INCLUI: ▪ Elaborar planos de testes e de garantia de qualidade de software; ▪ Elaborar documentação técnica dos sistemas informatizados; ▪ Identificar e eliminar causa de problemas relacionados à disponibilidade e desempenho dos sistemas/aplicativos;	"IMPLANTAR ESTRATÉGIAS DE TI QUE VISAM SUPRIR AS NECESSIDADES DO NEGÓCIO E CLIENTES INTERNOS, APLICANDO

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		- Realizar manutenção dos sistemas corporativos; - Identificar e realizar diagnóstico das necessidades de automação dos processos das áreas da Fundação; - Avaliar produtos no que diz respeito à tipologia, estrutura dos dados, ao desempenho, à compatibilidade com o ambiente operacional e à segurança da informação. GARANTIR A MANUTENÇÃO DA SEGURANÇA DOS SISTEMAS/APLICATIVOS, QUE INCLUI: - Pesquisar padrões, técnicas e ferramentas disponíveis no mercado e avaliar soluções de TI em relação à automação de processos de negócio; - Elaborar parecer técnico, analisando e propondo melhor solução de TI; - Pesquisar tecnologias a fim de avaliar novas tendências.	MELHORES PRÁTICAS EM INFRA-ESTRUTURA, DESENVOLVIMENTO E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO."
GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)	DESENVOLVIMENTO (NÍVEL MÉDIO)	EXECUTAR AS AÇÕES DEFINIDAS AOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE, QUE INCLUI: - Codificar programas a partir de projeto previamente elaborado; - Executar planos de testes pré-estabelecidos; - Preparar dados para testes de programas, segundo plano de testes pré-estabelecidos; - Avaliar resultados de testes e realizar correções necessárias em componentes de testes; - Identificar e eliminar causa de problemas relacionados à disponibilidade e desempenho dos serviços corporativos; - Pesquisar tecnologias a fim de avaliar novas tendências.	
GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)	INFRA-ESTRUTURA (NÍVEL SUPERIOR)	ESTRUTURAR PROJETOS DE INFRA-ESTRUTURA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, QUE INCLUI: - Identificar e eliminar causa de problemas relacionados à disponibilidade e desempenho dos serviços corporativos; - Realizar manutenção dos serviços corporativos; - Pesquisar padrões, técnicas e ferramentas disponíveis no mercado e avaliar soluções de TI no que diz respeito à automação de processos de negócio; - Elaborar parecer, analisando e propondo melhor solução de TI; - Avaliar produtos no que diz respeito à tipologia, estrutura dos dados, ao desempenho, à compatibilidade com o	

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS - DA			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		ambiente operacional e à segurança da informação; ESPECIFICAR E ELABORAR PROCEDIMENTOS DE INSTALAÇÃO, CONFIGURAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E OPERAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E PRODUTOS, QUE INCLUI: ▪ Pesquisar tecnologias a fim de avaliar novas tendências; ▪ Elaborar documentação técnica dos serviços corporativos; ▪ Elaborar e executar procedimentos para a manutenção da segurança do ambiente operacional.	
	INFRA-ESTRUTURA (NÍVEL MÉDIO)	EXECUTAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE INFRA-ESTRUTURA AOS CLIENTES INTERNOS POR MEIO DE FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS PRÉ-ESTABELECIDOS PELA REAL GRANDEZA, QUE INCLUI: ▪ Realizar procedimentos de instalação, configuração e operação de equipamentos e produtos da Rede Corporativa; ▪ Pesquisar tecnologias a fim de avaliar novas tendências.	
	BANCO DE DADOS	PROJETAR O ARMAZENAMENTO DE DADOS DE FORMA ATENDER ÀS NECESSIDADES DE ACESSO, REALIZAR ATIVIDADES DE BACKUP DO BANCO DE DADOS, OTIMIZAÇÃO, CONSULTA E MIGRAÇÃO, QUE INCLUI: ▪ Identificar e eliminar causa de problemas relacionados à disponibilidade e desempenho dos serviços corporativos; ▪ Avaliar produtos no que diz respeito à tipologia, estrutura dos dados, ao desempenho, à compatibilidade com o ambiente operacional e à segurança da informação; ▪ Participar da elaboração e execução de procedimentos para a manutenção da segurança do ambiente operacional; ELABORAR E EXECUTAR PROCEDIMENTOS PARA A MANUTENÇÃO DA SEGURANÇA DO AMBIENTE DE BANCO DE DADOS, QUE INCLUI: ▪ Pesquisar padrões, técnicas e ferramentas disponíveis no mercado no que diz respeito à automação de processos relacionados ao negócio da Fundação; ▪ Elaborar parecer, analisando e propondo a melhor solução de TI; ▪ Pesquisar e analisar tecnologias a fim de avaliar novas tendências.	

DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA - DP			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
AUDITORIA (AUD)	AUDITORIA	ESTRUTURAR E FORNECER SUPORTE AO ANDAMENTO DAS AUDITORIAS EXTERNAS E FISCALIZAÇÃO, QUE INCLUI: - Acompanhar trabalhos realizados pela auditoria externa; - Acompanhar plano de ação pós-auditoria e/ou fiscalização nos órgãos da Real Grandeza; - Auxiliar estruturação do planejamento da Auditoria de forma geral; - Participar da elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna; EXECUTAR AUDITORIAS DE NATUREZA DE GESTÃO, OPERACIONAL, CONTÁBIL, FISCAL, FINANCEIRA, SISTEMAS, JURÍDICA E ESPECIAIS FORNECENDO PARECERES TÉCNICOS COM INFORMAÇÕES DE CONFORMIDADE E NÃO-CONFORMIDADE NOS PROCESSOS INTERNOS DA REAL GRANDEZA, ALÉM DE CONTROLAR AS NORMAS INTERNAS, O CUMPRIMENTO DAS LEGISLAÇÕES E INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. - Analisar documentos contratuais no tocante aos aspectos econômicos, financeiro, jurídico e operacional e propor recomendações favoráveis ao bom andamento dos processos e operações da REAL GRANDEZA. - Elaborar relatórios de auditoria; - Realizar trabalhos de auditoria inerentes à correspondente formação profissional; - Recomendar melhoria dos atos normativos da Real Grandeza.	"GARANTIR EFICIÊNCIA NOS CONTROLES INTERNOS, CREDIBILIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E ASSESSORAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO POR MEIO DAS AUDITORIAS INTERNAS E EXTERNAS."

DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA - DP			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
ASSESSORIA JURÍDICA (AJR)	ADMINISTRATIVO	EXECUTAR TAREFAS ADMINISTRATIVAS, QUE INCLUI: - Solicitar e acompanhar registros de documentos da Fundação; - Solicitar à área responsável as providências necessárias para serviços bancários, transportes de documentos externos, viagens e eventos externos; - Formatar, arquivar e controlar documentos; - Solicitar pagamentos de contratos, prestação de	"ASSESSORAR A FUNDAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES JURÍDICAS, EM CONFORMIDADE COM OS DIREITOS E DEVERES LEGAIS, ZELANDO PELAS OPERAÇÕES DO NEGÓCIO, A SEGURANÇA, A IMAGEM E INTERESSES DA

DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA – DP			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		serviços e outros por meio dos documentos pertinentes; Solicitar e controlar material de escritório da área.	FUNDAÇÃO.”
ASSESSORIA JURÍDICA (AJR)	JURÍDICO	COORDENAR E REALIZAR SERVIÇOS JURÍDICOS EM CONFORMIDADE COM OS DIREITOS E DEVERES LEGAIS DA REAL GRANDEZA, QUE INCLUI: - Orientar e supervisionar as atividades dos estagiários; - Analisar e emitir pareceres em questões legais para as áreas da Fundação, e para os órgãos estatutários; - Analisar aspectos jurídicos dos contratos que a Fundação faça parte; - Participar das revisões e adaptações do estatuto e dos regulamentos da Fundação; - Representar a Fundação nas esferas judiciais ou administrativas e controlar os processos em que ela faça parte; - Controlar os trabalhos dos escritórios terceirizados e orientar, quando necessário, em relação às especificidades da Fundação.	
ASSESSORIA DE CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO (ACP)	CONTROLADORIA	PRODUZIR INDICADORES, GRÁFICOS E ANÁLISES QUE FAVOREÇAM AOS GESTORES EXERCER EFETIVO ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DOS NEGÓCIOS DA FUNDAÇÃO, QUE INCLUI: - Desenvolver indicadores básicos e estratégicos para a empresa com foco no acompanhamento e avaliação da performance da empresa, frente ao planejamento estratégico e ao orçamento corporativo; - Manter base de dados para controladoria atualizada; - Disponibilizar na intranet um painel seletivo de dados básicos estratégicos da empresa, permanentemente atualizados, voltados aos gestores internos; - Efetuar estudos e elaborar projetos, pareceres e relatórios atribuídos à ACP.	“ASSEGURAR A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AS NECESSIDADES E DIRETRIZES DO NEGÓCIO, ATENTANDO AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS, INDICADORES, METAS E ORÇAMENTO DA FUNDAÇÃO. ”
ASSESSORIA DE CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO (ACP)	PLANEJAMENTO	DESENVOLVER PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E METODOLOGIAS ADEQUADAS A REALIDADE DA FUNDAÇÃO COM FOCO NA CONSTRUÇÃO DE MODELO DE GOVERNANÇA, EFICIÊNCIA NA GESTÃO E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, QUE INCLUI: Propor metodologias e modelos de planejamento empresarial;	

DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA – DP			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		- Elaborar análises e estudos de ambientes externo e interno, subsidiando a construção do Planejamento Estratégico; - Orientar e participar do processo de formulação dos planos de ação das áreas e fornecer os instrumentos necessários para a elaboração dos mesmos; - Acompanhar os planos de ação das áreas da Fundação; - Efetuar estudos e elaborar projetos, pareceres e relatórios atribuídos à ACP.	
ASSESSORIA DE CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO (ACP)	ORÇAMENTO	ELABORAR E CONSOLIDAR O PLANO ORÇAMENTÁRIO CORPORATIVO, QUE INCLUI: - Coletar indicadores para projeções orçamentárias; - Coletar informações das áreas quanto à continuidade dos projetos em curso; - Projetar despesas que compõem o custo fixo da empresa e elaborar a prévia orçamentária do custo fixo; - Assessorar a Diretoria Executiva no processo de definição de premissas, prioridades, metas orçamentárias e com estudos facilitadores para decisões sobre orçamento; - Elaborar os instrumentos de coleta de dados para a elaboração orçamentária; - Orientar as áreas na elaboração das respectivas propostas orçamentárias; - Controlar as solicitações de despesas preservando o equilíbrio orçamentário; - Elaborar relatório mensal de acompanhamento do orçamento, colhendo justificativas para as não conformidades.	
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO (ACM)	COMUNICAÇÃO	DESENVOLVER ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA PARA A FUNDAÇÃO E RESPECTIVAS ÁREAS DE NEGÓCIO, ALÉM DOS PROCESSOS DE ASSESSORIA DE IMPRENSA E RELAÇÕES PÚBLICAS, QUE INCLUI: Elaborar produtos de Comunicação para circulação interna, intranet, internet, press release; newsletter, informativos, murais e	"OFERECER SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS PARA AS NECESSIDADES DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DA FUNDAÇÃO, ATENDENDO AOS DIVERSOS PÚBLICOS DE INTERESSE E

DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA – DP			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		outros; - Organizar entrevistas atendendo as solicitações dos profissionais dos veículos de comunicação e encaminhar o atendimento a essas demandas; - Coordenar e organizar a produção dos eventos da REAL GRANDEZA; - Realizar manutenção e atualizar site e intranet; - Planejar e coordenar produção de vídeos institucionais e outras mídias; - Acompanhar produção gráfica e editorial de peças produzidas internamente ou externamente por consultorias; - Acompanhar veiculação de notícias produzidas sobre a Real Grandeza, considerando os impactos, avaliando-as e classificando-as, de acordo com o conteúdo; - Realizar atividades administrativas da área (armazenar arquivos de fotos, vídeos e registros do aproveitamento do material jornalístico produzido e distribuído à Imprensa e dos atendimentos aos profissionais de comunicação).	RESGUARDANDO A IMAGEM DA MARCA REAL GRANDEZA. ”
ASSESSORIA DE CONTROLES INTERNOS (ACI)	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	REALIZAR ATIVIDADES DE LEVANTAMENTO, ANÁLISE, ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTODOS ADMINISTRATIVOS À FUNDAÇÃO COM FOCO EM MAPEAR PROCESSOS, ELABORAR FORMULÁRIOS, CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE, QUE INCLUI: - Desenhar e padronizar os documentos, formulários e normativos de acordo com os processos de negócios, normas internas e legislação pertinente; - Realizar entrevistas de levantamento dos processos organizacionais, com foco na identificação de necessidades de melhorias e recomendando adequações; - Elaborar relatórios de gestão de riscos identificando, classificando e qualificando os riscos e os controles dos processos de negócios, propondo melhorias (planos de ação); - Atuar preventivamente no assessoramento e monitoramento das áreas na implementação dos planos de ação dos controles internos, dos	“ASSEGURAR O CUMPRIMENTO DAS NORMAS LEGAIS E REGULAMENTARES, AS POLÍTICAS E AS DIRETRIZES ESTABELECIDAS PARA O NEGÓCIO E PARA AS ATIVIDADES DA FUNDAÇÃO E DETECTAR E TRATAR QUALQUER DESVIO OU INCONFORMIDADE QUE POSSA OCORRER.”

DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA – DP			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		relatórios de auditoria, e do atendimento as obrigações legais e institucionais; ▪ Verificar a aderência dos processos e dos normativos internos às legislações, normas internas e deliberações dos órgãos de governança, órgãos fiscalizadores e reguladores, recomendando adequações.	
SECRETARIA EXECUTIVA CORPORATIVA (SEC)	APOIO AO EXECUTIVO	ATENDER DE FORMA EFICIENTE E COM QUALIDADE OS EXECUTIVOS NO QUE TANGE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DA SECRETARIA, QUE INCLUI: ▪ Planejar, coordenar e controlar as atividades de apoio ao funcionamento dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, de seus Comitês e da Diretoria Executiva; ▪ Garantir a manutenção do Cadastro de Dirigentes da REAL GRANDEZA junto à PREVIC; ▪ Assegurar a conformidade regulamentar dos processos encaminhados à deliberação dos Colegiados; ▪ Elaborar todas as atas de reunião dos órgãos estatutários e seus comitês, informando aos órgãos internos interessados as deliberações ocorridas; ▪ Elaborar as Resoluções do Conselho Deliberativo, mantendo o controle interno daquelas pendentes de implementação e verificação dos resultados obtidos; ▪ Manter acervo de documentos dos órgãos estatutários e comitês, observando a necessidade de registro legal; ▪ Solicitar à área responsável as providências necessárias para viagens ou eventos externos que envolvam os participantes do Conselho; ▪ Realizar atividades administrativas, tais como: formatar, arquivar e controlar documentos; solicitar pagamentos de contratos, prestação de serviços e outros, por meio de formulários internos, controlar material de escritório da área; ▪ Prestar apoio técnico e administrativo àqueles indicados pelo Conselho Deliberativo como representante da REAL GRANDEZA nas empresas onde a Entidade possui participação acionária;	“PRESTAR ATENDIMENTO EFICIENTE AOS EXECUTIVOS, DA FUNDAÇÃO, AOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS E AOS COMITÊS CRIADOS PELO CONSELHO DELIBERATIVO.”

DIRETORIA DE SEGURIDADE - DS			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
SETOR CADASTRO (DS)	CADASTRO	REALIZAR A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES CORPORATIVAS, QUE INCLUI: ▪ Executar análises e conferências de dados cadastrais ou bancários; ▪ Validar as informações cadastrais com base em documentos comprobatórios; ▪ Realizar testes periódicos analisando os dados da base cadastral (identificando e corrigindo possíveis inconsistências de informações registradas na base de dados); ▪ Elaborar parecer técnico sobre o lançamento de dados no sistema e auxiliar os Analistas de Cadastro; ▪ Atualizar os índices financeiros e acompanhar os índices atualizados por outros setores e que são utilizados pela REAL GRANDEZA; ▪ Conferir os arquivos de remuneração que são gerados pelas folhas (Furnas, Eletro, Gerência de Recursos Humanos - GRH e Gerência de Benefícios Previdenciários - GBP) e enviar às respectivas folhas as inconsistências encontradas para esclarecimentos; ▪ Identificar rubricas novas das folhas de pagamento e informar as áreas pertinentes; ▪ Analisar e responder os questionamentos das áreas internas e das patrocinadoras sobre os dados cadastrais; ▪ Atender solicitação para emissão de etiquetas; ▪ Criar e zelar pelo cumprimento da Norma de atualização e de utilização das informações cadastrais.	"ZELAR PERMANENTEMENTE PELA EXATIDÃO DAS INFORMAÇÕES CORPORATIVAS"

DIRETORIA DE OUVIDORIA - DO			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
DIRETORIA DE OUVIDORIA (DO)	OUVIDORIA	REALIZAR ATIVIDADES DE OUVIDORIA AOS FILIADOS DA REAL GRANDEZA COM FOCO NA IDENTIFICAÇÃO DAS RECLAMAÇÕES, ENCAMINHAMENTO AS PROVIDÊNCIAS TÉCNICAS E SOLUÇÕES NO PROCESSO, QUE INCLUI: ▪ Analisar solicitações, sugestões e reclamações dos diversos públicos que se relacionam com a Real Grandeza encaminhando o pleito e requisitando providências e/ou esclarecimentos à área competente; ▪ Gerar relatório de status dos pleitos encaminhados às áreas; ▪ Buscar soluções e providências a cerca das solicitações, reclamações e sugestões dos filiados.	"SER UM CANAL DE DIÁLOGO ÉTICO, TRANSPARENTE E EFICAZ ENTRE OS FILIADOS E A REAL GRANDEZA, TENDO COMO RESULTADO A SATISFAÇÃO DOS PARTICIPANTES E ASSISTIDOS, BEM COMO A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA FUNDAÇÃO"
	RESPONSABILIDADE E SOCIOAMBIENTAL	ESTRUTURAR PROJETOS E AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, QUE INCLUI: ▪ Desenvolver e implementar projetos e ações de responsabilidade socioambiental interna e externamente; ▪ Assessorar as áreas dando suporte e orientação para o desenvolvimento da cultura de sustentabilidade; ▪ Integrar ações e projetos da área com a estratégia e os valores da Organização; ▪ Elaborar e zelar pelo cumprimento da política de responsabilidade socioambiental da empresa; ▪ Incentivar os empregados e assistidos a participarem voluntariamente das campanhas e projetos socioambientais; ▪ Elaborar relatórios e apresentações das ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas; ▪ Representar a empresa externamente em ações e projetos de responsabilidade socioambiental.	
GERÊNCIA DE RELACIONAMENTO COM O PARTICIPANTE (GRP)	EMPRÉSTIMO PESSOAL	COORDENAR E REALIZAR ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DO PRODUTO - EMPRÉSTIMO PESSOAL, QUE INCLUI: ▪ Analisar solicitação e/ou renovação de empréstimo pessoal atendendo aos critérios para concessão; ▪ Analisar documentação recebida, verificando pendências e solicitando complementação de	"SER UM CANAL DE DIÁLOGO ÉTICO, TRANSPARENTE E EFICAZ ENTRE OS FILIADOS E A REAL GRANDEZA, TENDO COMO RESULTADO A SATISFAÇÃO DOS PARTICIPANTES E ASSISTIDOS, BEM COMO A MELHORIA

DIRETORIA DE OUVIDORIA - DO			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		informações; ▪ Conhecer regulamento e procedimentos para concessão de empréstimo pessoal; ▪ Realizar controle e análise dos dados, conferindo as informações, divergências e corrigindo inconsistências verificadas no relatório do sistema de concessão de empréstimo; ▪ Realizar controle dos recursos garantidos para empréstimo; ▪ Executar atividades de amortização e quitação dos empréstimos; ▪ Manter atualizado o sistema de taxas com os índices utilizados; ▪ Gerar e conferir arquivo de prestação de empréstimo a ser enviado às áreas pertinentes; ▪ Realizar fechamento mensal da folha de empréstimo, conferindo as informações, divergências, gerando relatórios e corrigindo inconsistências.	CONTINUA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA FUNDAÇÃO

DIRETORIA DE INVESTIMENTOS – DI			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE OPERAÇÕES DE INVESTIMENTOS (GOI)	CONTROLADORIA DE INVESTIMENTOS	REALIZAR A GESTÃO DE RISCOS, COMPLIANCE E CONTROLE DAS CARTEIRAS DE INVESTIMENTOS, POR MEIO DE ESTUDOS, ANÁLISES E RELÁTORIOS, QUE INCLUI: ▪ Identificar, controlar e monitorar os riscos intrínsecos às carteiras de investimentos da REAL GRANDEZA; ▪ Elaborar, periodicamente, relatórios gerenciais de monitoramento e avaliação de desempenho das carteiras de investimentos; ▪ Verificar cumprimento operacional das decisões dos comitês de investimentos, comunicando aos órgãos competentes qualquer desconformidade verificada em relação às Políticas de Investimentos estabelecidas ou à legislação vigente; ▪ Enviar informações, relatórios e demonstrativos	"GARANTIR A APLICABILIDADE DAS MELHORES OPERAÇÕES NAS APLICAÇÕES DOS RECURSOS FINANCEIROS DA FUNDAÇÃO."

		obrigatórios aos órgãos fiscalizadores, nos prazos estabelecidos pela legislação vigente; ▪ Avaliar os relatórios de controle e enquadramento dos investimentos produzidos pelo Controlador Externo, a fim de verificar a conformidade com os critérios estabelecidos pela Política de Investimentos da REAL GRANDEZA e pela legislação aplicável, propondo as medidas corretivas que se façam necessárias; ▪ Controlar os indicadores de desempenho das carteiras de investimentos, com permanente acompanhamento da ambientação externa à entidade; ▪ Elaborar, atualizar e validar relatórios e apresentações; ▪ Apoiar Conselheiros e membros do Comitê de Investimentos nas reuniões internas, quando necessário; ▪ Controlar e avaliar os serviços prestados pelas instituições financeiras contratadas; ▪ Analisar e controlar os custos incorridos com a administração dos recursos dos planos de benefícios; ▪ Monitorar a execução dos orçamentos de investimentos, propondo adequações e revisões sempre que necessárias.	
--	--	---	--

2. EIXO NEGÓCIO

DIRETORIA DE SEGURIDADE - DS			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE ESTATÍSTICA E ATUÁRIA (GEA)	ESTATÍSTICA E ATUÁRIA	ELABORAR ESTATÍSTICAS GERAIS DOS PARTICIPANTES E CÁLCULOS ATUARIAIS, UTILIZANDO-SE DE MODELOS E FERRAMENTAS, TAIS COMO: MATEMÁTICA ATUARIAL, PROBABILIDADE/DEMOGRAFIA E PROJEÇÃO DE VALORES (MATEMÁTICA FINANCEIRA), NECESSÁRIOS A MANUTENÇÃO DO EQUILÍBRIO ATUARIAL DOS PLANOS PREVIDENCIÁRIOS E DE SAÚDE, QUE INCLUI: - Realizar cálculos atuariais, de reservas matemáticas, de fluxos do Passivo, índices dos Planos e de taxas de risco do empréstimo da Real Grandeza; - Realizar estudos estatísticos e/ou atuariais dos Planos Previdenciários e de Saúde; - Realizar avaliações atuariais dos Planos Previdenciários e de Saúde; - Elaborar relatórios estatísticos sobre a situação econômica financeira dos Planos Previdenciários e de Saúde; - Analisar as avaliações atuariais realizadas por atuários externos; - Administrar as contas dos planos previdenciários; - Controlar as contribuições previdenciárias e/ou de saúde; - Realizar as movimentações cadastrais dos participantes; - Elaborar pareceres técnicos apresentando à organização os impactos dos projetos e propor recomendações; - Propor projetos de mudança a partir de informações sobre tendências do cenário externo. - Participar das revisões e adaptações do estatuto e dos regulamentos da REAL GRANDEZA.	"GARANTIR MELHORES MÉTODOS E FERRAMENTAS ATUARIAIS AOS PLANOS PREVIDENCIÁRIOS E DE SAÚDE ADMINISTRADOS PELA FUNDAÇÃO TENDO COMO RESULTADO O EQUILÍBRIO ATUARIAL."
GERÊNCIA DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS (GBP)	BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS (NÍVEL MÉDIO)	REALIZAR ATIVIDADES DE NATUREZA ADMINISTRATIVA E TÉCNICA, QUE INCLUI: - Habilitar os benefícios junto à Previdência Oficial; - Controlar o pagamento dos benefícios junto à Previdência Oficial; - Auxiliar na simulação e na estimativa dos benefícios da Previdência Oficial.	"ASSEGURAR QUE OS BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS OFERECIDOS PELA FUNDAÇÃO ESTEJAM ADEQUADOS ÀS PRÁTICAS LEGAIS E OPERACIONALIZAR OS PROCESSOS INTERNOS À GESTÃO DO PLANO."

	BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS (NÍVEL SUPERIOR)	REALIZAR ESTUDOS DOS BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELA REAL GRANDEZA E PREVIDÊNCIA SOCIAL E EXECUTAR ATIVIDADES DE NATUREZA TÉCNICA, QUE INCLUI ▪ Executar processos e rotinas de análise, simulação e concessão de benefícios previdenciários aos Participantes e Assistidos da REAL GRANDEZA; ▪ Executar atividades relativas à folha de pagamentos de benefícios previdenciários e processar as informações legais; ▪ Estimar e integralizar benefícios previdenciários; ▪ Simular e/ou habilitar benefícios da previdência social; ▪ Responder consultas de participantes, de assistidos e do judiciário encaminhadas pelas áreas competentes e elaborar pareceres; ▪ Elaborar relatórios e divulgação de informativos dos benefícios previdenciários aos participantes e assistidos; ▪ Elaborar revisões e adaptações dos regulamentos dos Planos Previdenciários administrados pela Real Grandeza; ▪ Representar a Empresa como preposto nas ações judiciais sobre benefícios previdenciário	
GERÊNCIA DE SAÚDE (GSA)	ARRECADAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO (NÍVEL SUPERIOR)	REALIZAR ESTUDOS DE ARRECADAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES EM RELAÇÃO AOS PLANOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICA E EFETUAR OPERAÇÕES DO PROCESSO, QUE INCLUI: ▪ Realizar controle das pré/pós-contribuições conferindo as informações, divergências e gerando relatórios e corrigindo inconsistências; ▪ Identificar discrepâncias no pré/pós-desconto de coparticipação, analisar causas e efetuar correção do problema encontrado; ▪ Analisar solicitação de pós-devolução de arrecadação, caso seja procedente, efetuar devolução.	"GARANTIR A GESTÃO DOS PLANOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICA E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE FORMA HUMANIZADA COM QUALIDADE, SEGURANÇA E DIGNIDADE."
	ARRECADAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO (NÍVEL MÉDIO)	APOIAR NAS ATIVIDADES RELACIONADAS À ARRECADAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DOS PLANOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICA, QUE INCLUI: ▪ Auxiliar no controle das pré/pós-contribuições, conferindo as informações, divergências, gerando	

		relatórios e corrigindo inconsistências; ▪ Auxiliar na identificação de discrepâncias no desconto (pré e pós) de coparticipação, analisar causas e efetuar correção do problema encontrado; ▪ Identificar necessidade de correção de dados bancários no cadastro; ▪ Realizar atividades de preparação de arrecadação e devolução de valores, gerando folha preliminar, analisando divergência e fazendo acertos na prévia da folha.	
	PLANEJAMENTO DO PLANO	REALIZAR O PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DO PRODUTO E ATIVIDADES DE EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS E INDICADORES DE DESEMPENHO DO MESMO, QUE INCLUI: ▪ Analisar, implementar, acompanhar e atualizar a estrutura do benefício (suas coberturas e atualizações legais); ▪ Elaborar estudos, pareceres, relatórios e indicadores de qualidade interna e externa; ▪ Auxiliar na definição de parâmetros para a elaboração do orçamento da área e do produto; ▪ Propor e acompanhar a implementação de incrementos às coberturas do plano; ▪ Realizar a regularização do plano junto aos órgãos oficiais (agências reguladoras, conselhos de classe, entidades representativas e outras).	
	CONTROLE DO PLANO	APOIAR NAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DE CONTROLE DAS REDES CREDENCIADAS, AVALIAÇÕES TÉCNICAS PARA FINS DE CREDENCIAMENTO E DESCREDENCIAMENTO E NEGOCIAÇÕES CONTRATUAIS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, ALÉM DE OPERACIONALIZAR A MOVIMENTAÇÃO DOS BENEFICIADOS, QUE INCLUI: ▪ Atuar nas atividades de administração da rede credenciada, realizando avaliação técnica para fins de credenciamento e descredenciamento, negociando reajustes e contratos com prestadores; ▪ Realizar atividades de cadastramento de informações do relatório trimestral no Sistema de Informação de Produto - SIP, validando informações e alterando dados inválidos; ▪ Executar as devidas providências para pagamento	

		da Taxa de Saúde Suplementar à Agência Nacional de Saúde - ANS; Executar as devidas providências para ressarcimento ao SUS, checando cobrança entre os beneficiários, identificando homônimos, enviando relatório de homônimos ao jurídico externo, recebendo ofício da Agência Nacional de Saúde - ANS e novo boleto da Guia de Recolhimento da União - GRU.	
	PAGAMENTO PELO USO DO SERVIÇO (NÍVEL SUPERIOR)	REALIZAR ATIVIDADES RELACIONADAS AO FATURAMENTO, PROCESSAMENTO DE CONTAS E DESPESAS MÉDICAS E FORNECER ATENDIMENTO AO BENEFICIÁRIO NO QUE TANGE SOLICITAÇÕES DE REEMBOLSO E OU DEVOLUÇÕES, QUE INCLUI: - Analisar e corrigir erros verificados no relatório de críticas de reembolso e de solicitação de atendimento pós-reembolso, de devolução de coparticipação; - Realizar auditoria médica, verificando valores, procedimentos e códigos explicando procedimentos indevidos e refazendo calculo do valor da fatura, aplicando tabela de preços correspondente; - Executar atividades de processamento de fatura tais como: analisar e conferir faturas, valores das auditorias realizadas, exatidão de valores, realizar ajustes quando necessário e autorizar pagamento; - Executar atividades de processamento de reembolso desde verificar coerência do pedido até liberação do pagamento; - Analisar as revisões de glosa, verificando a pertinência e liberando pagamento.	
	PAGAMENTO PELO USO DO SERVIÇO (NÍVEL MÉDIO)	EXECUTAR ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS AO FATURAMENTO, PROCESSAMENTO DE CONTAS E DESPESAS MÉDICAS, UTILIZANDO-SE DE SISTEMA, QUE INCLUI: - Executar atividades de preparação de autorização de pagamento a prestadores, tais como: emitir relatório, consolidar notas fiscais de serviços de saúde e enviar relatório financeiro à Gerência de Benefícios Previdenciários com nota fiscal ou capa do lote; - Executar atividades de cadastramento das faturas	

		no sistema, conferindo documentação, digitalizando, registrando dados das faturas e pendências e Informando ao prestador o motivo da devolução de fatura.	
	SERVIÇO SOCIAL	REALIZAR PESQUISAS, ANÁLISES E PARECERES DA REALIDADE SOCIAL DA REAL GRANDEZA E TAMBÉM DESENVOLVER PROGRAMAS E POLÍTICAS SOCIAIS QUE ATENDAM AO PARTICIPANTE, QUE INCLUI: ▪ Identificar tipo de caso, registrar a solicitação, realizar entrevistas e/ou visitas para levantar com exatidão as informações do processo; ▪ Analisar documentação entregue pelo participante; ▪ Gerar e liberar relatório de atendimento do Serviço Social; ▪ Emitir parecer social, identificando o tipo de programa adequado ao participante; ▪ Elaborar, implementar e acompanhar programas de prevenção de saúde; ▪ Realizar análise, concessão e acompanhamento dos Programas Especiais do Plano de Assistência Médica Suplementar - PLAMES; ▪ Realizar acompanhamento social "in loco".	
GERÊNCIA DE SAÚDE (GSA)	SUPORTE AO PLANO (NÍVEL SUPERIOR)	REALIZAR ATIVIDADES RELACIONADAS À AUDITORIA MÉDICA E PERÍCIAS PARA FINS DE LIBERAÇÃO DE INTERNAÇÕES/ PROCEDIMENTOS E COMPRAS DE ALTO CUSTO AOS PACIENTES/FILIADOS, QUE INCLUI: ▪ Atender às demandas encaminhadas pelas demais áreas da REAL GRANDEZA; tais como: analisar e conceder autorização de internação e de compra de materiais de alto custo; ▪ Realizar perícias em pacientes.	
	SUPORTE AO PLANO (NÍVEL MÉDIO)	REALIZAR ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS À GESTÃO DO PLANO DE SAÚDE DE COBERTURA AMBULATORIAL, HOSPITALAR E ODONTOLÓGICA, QUE INCLUI: ▪ Executar atividades de inclusão, alteração e exclusão ao Plano de Saúde, verificando documentação encaminhada e arquivando documentação; ▪ Atender às reclamações dos usuários, por meio de relatórios, com base nas análises realizadas; ▪ Auxiliar nas atividades de administração da rede	

		credenciada, realizando avaliação técnica para fins de credenciamento e descredenciamento, negociando reajustes e contratos com prestadores; ▪ Efetuar atualização dos dados cadastrais dos dirigentes e de movimentações dos beneficiários; ▪ Efetuar a atualização da movimentação de beneficiários; ▪ Emitir e remeter carteiras de identificação de beneficiários; ▪ Atualizar o livro de credenciados e manual do prestador, verificando novos credenciados, alterações solicitadas, validar com a gerência e encaminhar para gráfica para a confecção do livro.	
--	--	---	--

3. RELACIONAMENTO

Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE RELACIONAMENTO COM O PARTICIPANTE (GRP)	ATENDIMENTO	EXECUTAR TAREFAS RELACIONADAS AO ATENDIMENTO AOS FILIADOS NO QUE TANGE ESCLARECIMENTOS DOS PLANOS PREVIDENCIÁRIOS, DE SAÚDE E EMPRÉSTIMO PESSOAL DE FORMA A RESPONDER AS NECESSIDADES/SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES, QUE INCLUI: ▪ Atender o participante/assistido identificando-se, ouvindo, recebendo solicitações, fornecendo informações e esclarecendo dúvidas dos planos previdenciários, de saúde e empréstimo pessoal; ▪ Encaminhar e acompanhar demandas dos participantes e/ou assistidos junto aos órgãos da Real Grandeza (área técnica); ▪ Conhecer normas, procedimentos e legislações dos planos previdenciários, de saúde e empréstimo pessoal; ▪ Manter atualizado o registro de atendimento no sistema; ▪ Receber e protocolar documentação referente à aposentadoria, pensão ou empréstimo;	“SER UM CANAL DE DIÁLOGO ÉTICO, TRANSPARENTE E EFICAZ ENTRE OS FILIADOS E A REAL GRANDEZA, TENDO COMO RESULTADO A SATISFAÇÃO DOS PARTICIPANTES E ASSISTIDOS, BEM COMO A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA FUNDAÇÃO”

	ATENDIMENTO BACK OFFICE	EXECUTAR ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DE ATENDIMENTO AOS REPRESENTANTES REGIONAIS DA REAL GRANDEZA COM FOCO EM SUPRIR AS NECESSIDADES SATISFAÇÃO DO CLIENTE FINAL - FILIADOS, QUE INCLUI: ▪ Capacitar representantes regionais e mantê-los atualizados dos procedimentos da REAL GRANDEZA com impacto nos participantes e assistidos; ▪ Requisitar esclarecimentos à área competente dos assuntos demandados pelos filiados; ▪ Conhecer normas, procedimentos e legislações dos planos previdenciários, de saúde e empréstimo pessoal.	
--	--------------------------------	---	--

4. INVESTIMENTO

DIRETORIA DE INVESTIMENTO - DI			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS (GAI)	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	REALIZAR ESTUDOS E ANÁLISES PARA FINS DE AQUISIÇÃO, MANUTENÇÃO OU VENDA DE ATIVOS, DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS OU NÃO, SELEÇÃO DE CORRETORAS GERANDO PARECERES/RELATÓRIOS PARA TOMADAS DE DECISÃO NA GESTÃO DOS RECURSOS, E ATIVIDADES DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS ENTRE OS SEGMENTOS DE INVESTIMENTOS (PRINCIPALMENTE RENDA FIXA E RENDA VARIÁVEL), O QUE INCLUI: ▪ Propor diretrizes que devem ser observadas em todas as atividades do processo de análise de investimentos; ▪ Elaborar relatórios propondo a composição da Carteira de Renda Variável da REAL GRANDEZA; ▪ Elaborar relatórios de análise de títulos e valores mobiliários de Renda Fixa de emissores privados; ▪ Elaborar pareceres sobre propostas de alterações nas condições e nas características de ativos de Renda Fixa; ▪ Executar o processo de análise e seleção das instituições financeiras emissoras de títulos que podem ser adquiridos pela REAL GRANDEZA, estabelecendo os limites e critérios de investimento por instituição;	"PROMOVER A GESTÃO DOS RECURSOS OBSERVANDO A RELAÇÃO RETORNO X RISCO DOS ATIVOS, COM O OBJETIVO DE GARANTIR O PAGAMENTO DOS BENEFÍCIOS CONTRATADOS E A CONTRATAR, BEM COMO DE CONTRIBUIR PARA A ESTABILIDADE FINANCEIRA DOS PARTICIPANTES, DOS ASSISTIDOS E SEUS FAMILIARES. "

DIRETORIA DE INVESTIMENTO - DI			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		▪ Elaborar relatórios de análise de a aquisição, manutenção ou venda de cotas de Fundos de Investimento em Participações e de Fundos de Investimento em Empresas Emergentes; ▪ Elaborar pareceres, submetidos à aprovação do Comitê de Investimentos da REAL GRANDEZA, propondo recomendações de voto dos representantes da REAL GRANDEZA em Comitês de Investimentos de Fundos de Investimento em Participações e de Fundos de Investimento em Empresas Emergentes; ▪ Elaborar pareceres sobre a aquisição, manutenção ou venda de ativos imobiliários; ▪ Gerenciar o processo para determinação dos valores de aquisição, alienação e locação de investimentos imobiliários, bem como adotar os procedimentos necessários à reavaliação dos imóveis de propriedade da REAL GRANDEZA, respeitando a periodicidade definida pela legislação; ▪ Elaborar, atualizar e validar relatórios e apresentações; ▪ Propor recomendações de voto para as Assembleias de empresas, Fundos de Investimento em Participações ou Fundos de Investimento em Empresas Emergentes emissoras de títulos integrantes das carteiras da REAL GRANDEZA; ▪ Promover estudos de otimização de carteiras, cujos resultados servirão de base para a definição das alocações de recursos de longo prazo (alocações estratégicas) estabelecidas nas Políticas de Investimentos; ▪ Propor as Políticas de Investimentos da REAL GRANDEZA que devem nortear a gestão dos investimentos, definindo, entre outros requisitos, metas de rentabilidade, alocação estratégica, margens de alocação de recursos, limites de aplicação e de diversificação de recursos e relação de ativos elegíveis;	

DIRETORIA DE INVESTIMENTO - DI			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
		▪ Construir cenários de curto, médio e longo prazos, através do acompanhamento e da análise da conjuntura macroeconômica e dos setores da economia, internamente e/ou com suporte de consultoria externa; ▪ Formular as recomendações de macro alocação de recursos aprovadas mensalmente pelo Comitê de Investimentos da REAL GRANDEZA. ▪ Elaborar relatórios propondo a composição da Carteira de Renda Variável da REAL GRANDEZA; ▪ Elaborar relatórios de análise de títulos e valores mobiliários de Renda Fixa de emissores privados; ▪ Elaborar, atualizar e validar relatórios e apresentações; ▪ Prestar apoio técnico, quando necessário, aos representantes da REAL GRANDEZA nos conselhos de administração e/ou fiscal das empresas e fundos de investimentos em que a REAL GRANDEZA possua participação.	
	ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO E DE MERCADO	REALIZAR ESTUDOS E ANÁLISES DE INDICADORES ECONOMICOS E DE MERCADO IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE INVESTIMENTOS, O QUE INCLUI: ▪ Coletar e analisar indicadores gerais de informações econômicas e de mercado; ▪ Propor e aplicar critérios de seleção de instituições financeiras; ▪ Propor e aplicar critérios de seleção de corretoras. ▪ Elaborar, atualizar e validar relatórios e apresentações; ▪ Prestar apoio técnico, quando necessário, aos representantes da REAL GRANDEZA nos conselhos de administração e/ou fiscal das empresas e fundos de investimentos em que a REAL GRANDEZA possua participação; ▪ Analisar a necessidade de atualização dos critérios de seleção das corretoras; ▪ Identificar oportunidades de investimento em ativos de Renda Fixa e de Renda Variável disponíveis no mercado.	

DIRETORIA DE INVESTIMENTO - DI			
Área	Macro Processos	Competências Técnicas – Principais Entregas	Missão
GERÊNCIA DE OPERAÇÕES DE INVESTIMENTOS (GOI)	OPERAR INVESTIMENTOS	GERENCIAR A OPERACIONALIZAÇÃO DAS APLICAÇÕES DOS RECURSOS FINANCEIROS DA REAL GRANDEZA, IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INVESTIMENTOS, AVALIAR RISCOS E GERAR RELATÓRIOS DESTA NATUREZA, QUE INCLUI: ▪ Identificar o momento adequado para implementação das decisões de investimentos, executando-as em consonância com as melhores práticas disponíveis no mercado financeiro brasileiro; ▪ Prospectar e identificar oportunidades nos mercados de renda fixa e variável, além de elaborar pareceres e notas técnicas relativas às estratégias e diretrizes de gestão de investimentos. ▪ Detectar sinais antecedentes de mudanças que possam impactar significativamente as hipóteses de investimentos definidas, otimizando eventuais pontos de entrada e saída; ▪ Avaliar e monitorar os riscos de mercado e de liquidez, com seus respectivos prêmios, dos ativos financeiros elegíveis pelas Políticas de Investimentos aprovadas pelos órgãos de administração; ▪ Efetuar, previamente à execução das decisões de investimentos estabelecidas, a análise de enquadramento de acordo com os limites legais e gerenciais; ▪ Elaborar, atualizar e validar relatórios e apresentações; ▪ Apoiar Conselheiros e membros do Comitê de Investimentos nas reuniões internas, quando necessário; ▪ Controlar e avaliar os serviços prestados pelas instituições corretoras, divulgando seu resultado aos órgãos de administração; ▪ Monitorar a execução dos orçamentos de investimentos, propondo adequações e revisões sempre que necessária.	"GARANTIR A APLICABILIDADE DAS MELHORES OPERAÇÕES NAS APLICAÇÕES DOS RECURSOS FINANCEIROS DA FUNDAÇÃO."

ANEXO IV – TABELA SALARIAL

Tabela Salarial - 8 Horas - Proposta Nivel Gerencial

Nivel	Cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
GER	Gerencial	16.486,27	16.980,86	17.490,28	18.014,93	18.555,44	19.112,11	19.685,47	20.276,03	20.884,31	21.510,84	22.156,17	22.820,85	23.505,48	24.210,64	24.936,96	25.685,07			
5	Especialista	12.285,92	12.654,43	13.034,13	13.425,15	13.827,91	14.242,74	14.670,03	15.110,13	15.563,43	16.030,34	16.511,24	17.006,57	17.516,78	18.042,27	18.583,55	19.141,05	19.715,29	20.306,73	
4	Analista SR	8.366,12	8.617,09	8.875,60	9.141,87	9.416,12	9.698,61	9.989,56	10.289,26	10.597,94	10.915,88	11.243,36	11.580,66	11.928,07	12.285,32	12.654,49	13.034,13			
3	Analista PL	5.696,92	5.867,82	6.043,86	6.225,17	6.411,92	6.604,29	6.802,42	7.006,46	7.216,69	7.433,17	7.656,18	7.885,86	8.122,43	8.366,12	8.617,09	8.875,60			
2	Analista JR Assistente II	3.995,70 3.492,39	4.115,57 3.597,15	4.239,03 3.705,06	4.366,21 3.816,22	4.497,20 3.990,70	4.632,11 4.048,63	4.771,08 4.170,09	4.914,21 4.295,19	5.061,63 4.424,06	5.213,48 4.556,77	5.369,88 4.693,46	5.530,98 4.834,27	5.696,92 4.979,30	5.867,82 5.128,69	6.043,86 5.282,54	6.225,17 5.441,02			
1	Assistente I	2.241,63	2.308,88	2.378,14	2.449,48	2.522,97	2.598,67	2.676,61	2.756,93	2.839,62	2.924,81	3.012,56	3.102,93	3.196,02	3.291,92	3.390,65	3.492,39			
	Auxiliar	1.551,56	1.598,10	1.646,04	1.695,42	1.746,27	1.798,67	1.852,63	1.908,22	1.965,46	2.024,42	2.085,15	2.147,72	2.212,14	2.278,50	2.346,87	2.417,26	2.489,78	2.564,48	2.641,40

Tabela Salarial - 6 Horas

Nivel	Cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4	Assistente Social	7.531,65	7.757,60	7.990,31	8.230,03	8.476,93	8.731,24	8.993,18	9.262,96	9.540,85	9.827,08	10.121,90	10.425,55	10.738,32	11.060,47	11.392,28	11.734,05
3	Assistente Social	5.128,69	5.282,54	5.441,02	5.604,26	5.772,38	5.945,54	6.123,91	6.307,63	6.496,86	6.691,76	6.892,53	7.099,29	7.312,27	7.531,65	7.757,60	7.990,31
2	Assistente Social	3.492,39	3.597,15	3.705,06	3.816,22	3.930,70	4.048,63	4.170,09	4.295,19	4.424,06	4.556,77	4.693,46	4.834,27	4.979,30	5.128,69	5.282,54	5.441,02

Bolsa Estágio Nivel Superior

1.198,71

Percentual de Reajuste INPC na Tabela

8,17%

As faixas salariais estão relacionadas aos níveis de carreira estabelecidos no Plano. Para o cargo de Assistente Social existe uma tabela específica, em função de jornada diária de trabalho de 6 horas.

A figura abaixo ilustra os níveis de carreira de cada EIXO, o que permite o entendimento de sua relação com as faixas salariais.

