



Disciplina: MAPEAMENTO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS



MATERIAL DE AULA
DATA: 22/02/23

Prof^o Resp: Ms Jefferson Dias Ferreira

Stakeholders - - Partes Interessadas

“qualquer **organização ou indivíduo** que **possa ser afetado** pelas **atividades da empresa** e cujas ações possam **afetar** a capacidade da empresa de implantar suas estratégias e atingir seus objetivos” (AA 1000).



Tipos de Stakeholders

Primários: Diretamente relacionados com a cadeia de valor da empresa.

Secundários: Público que tem interesse e influência no negócio **mesmo sem participar** diretamente de sua cadeia de valor.

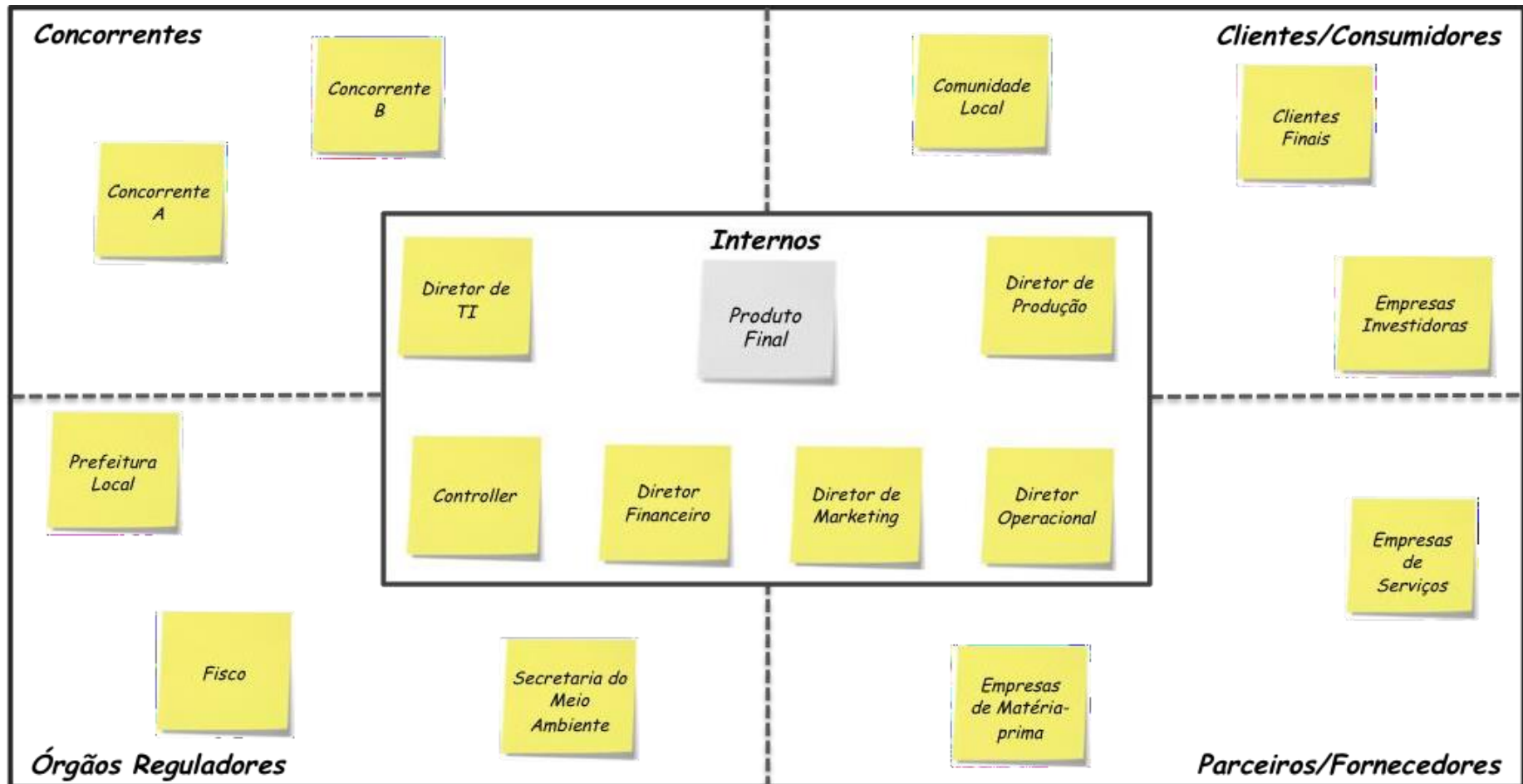


Exemplo

Listagem com os stakeholders que **impactam e/ou são impactados** pela operação.

<i>Diretor de Marketing</i>	<i>Diretor Financeiro</i>	<i>Diretor Operacional</i>	<i>Prefeitura Local</i>
<i>Diretor de Produção</i>	<i>Controller</i>	<i>Diretor de TI</i>	<i>Fisco</i>
<i>Comunidade Local</i>	<i>Secretaria do Meio Ambiente</i>	<i>Clientes Finais</i>	<i>Empresas de Matéria-prima</i>
<i>Empresas de Serviços</i>	<i>Empresas Investidoras</i>	<i>Concorrente A</i>	<i>Concorrente B</i>

Classificação dos Stakeholders



Priorização dos Stakeholders

Critérios de Priorização:

- Dependência/impacto;
- Influência/poder;
- Proximidade da relação;
- Urgência ou Tensão;
- Representação;
- Ponto de vista diferenciado.

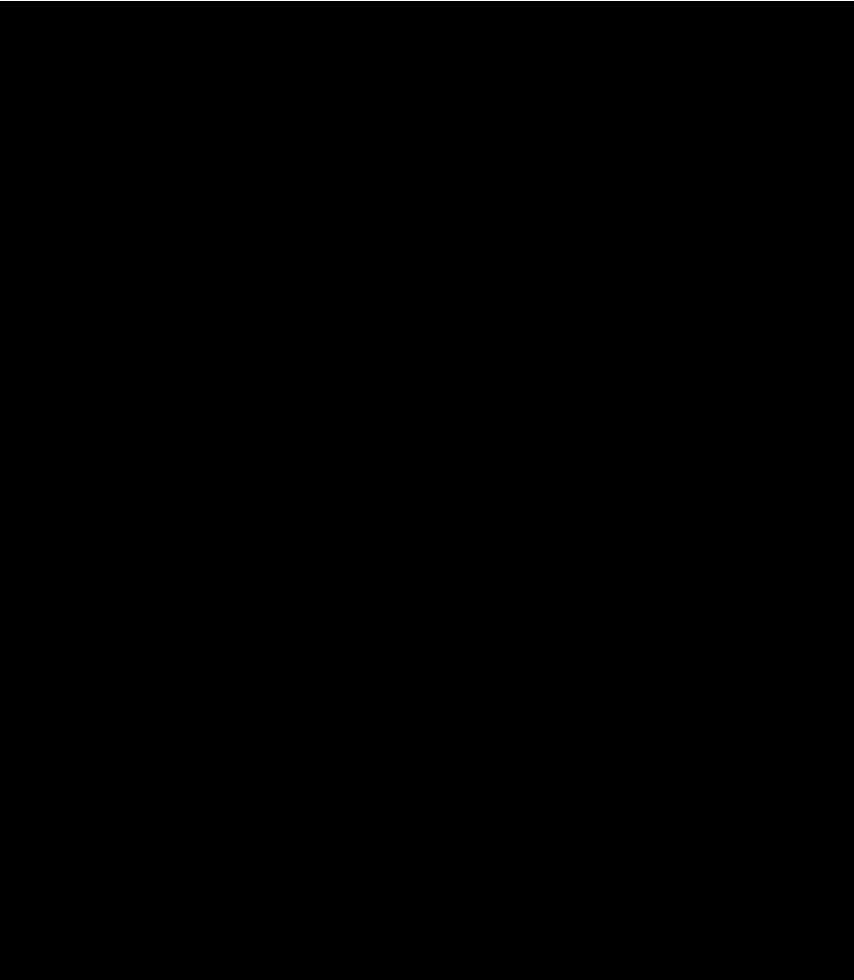
Matriz de Priorização - Exemplo

Grupo	Dependência	Influência	Pontuação total

Matriz Estratégica

		Grau Influência do Stakeholder	
		Baixo	Alto
Grau de Dependência do Stakeholder	Alto	Tratamento Justo honrar compromissos, empregar meios para satisfazer necessidades dentro do viável.	Relacionamento Contínuo investir em processos de engajamento para entender preocupações e buscar soluções.
	Baixo	Tratamento distanciado dar acesso a canais formais de informações /comunicação.	Relacionamento Estratégico envolver e informar, monitorar preocupações / críticas / sugestões.
Influência		Poder de influência sobre a licença de operação, acesso a recursos, informações e/ou sites.	
Dependência		Dependência financeira, contratual, recursos (água, produto baixo custos), performance social e/ou ambiental da operação.	

Relacionamento RH x Stakeholders



Análise de Mercado

Definição: A análise de mercado pode ser definida como uma **pesquisa** que busca **compreender o comportamento do mercado** que uma empresa visa inserir seus produtos ou serviços.

Para que serve?: A análise de mercado é uma forma de **conhecer melhor o público de interesse** da sua empresa e também o setor de mercado que ela pretende atuar.

Macroambiente: Diz respeito à tudo o que é **externo à empresa** e que vão muito além do controle do negócio. Ou seja, **fatores econômicos, políticos, culturais, tecnológicos** e etc. Para a empresa, cabe apenas a adaptação.

Análise de Mercado

Microambiente: É composto por **fatores internos da empresa** e que, muitas vezes, **influenciam** em sua capacidade competitiva. Como por exemplo, a **política interna, processos, procedimentos, etc.**

Análise SWOT: É uma **ferramenta de gestão** que serve para fazer o **planejamento estratégico** de empresas e novos projetos. A sigla **SWOT** significa: **Strengths (Forças)**, **Weaknesses (Fraquezas)**, **Opportunities (Oportunidades)** e **Threats (Ameaças)** e também é conhecida como **Análise FOFA** ou **Matriz SWOT**

Análise SWOT



Análise SWOT - Informações

<div>S</div> <div>Forças</div>	<div>W</div> <div>Fraquezas</div>	<div>O</div> <div>Oportunidades</div>	<div>T</div> <div>Ameaças</div>
<p>O que a sua empresa faz bem?</p> <p>Qualidade que os separa dos concorrentes</p> <p>Recursos internos e experiência</p> <p>Ativos tangíveis: Máquinas, capital, ferramenta, etc.</p>	<p>O que sua empresa precisa melhorar?</p> <p>O que seus concorrentes fazem melhor que você?</p> <p>Falta de recursos ou experiência</p> <p>Proposta de valor pouco clara</p>	<p>Nicho de mercado sub-atendido</p> <p>Poucos competidores relevantes</p> <p>Produtos/serviços de mercado emergente</p> <p>Cobertura da mídia sobre sua empresa/mercado</p>	<p>Competidores emergentes</p> <p>Mudança do ambiente regulatório</p> <p>Mídia negativa sobre o mercado</p> <p>Mudanças do comportamento do consumidor</p>

Definições

Ambiente Interno: No ambiente **interno é possível ter o controle de tudo** que o envolve, como a capacidade intelectual, tecnologia utilizada, ações de comunicação e marketing, cultura organizacional, gestão de projetos entre outros.

Ambiente Externo: Aqui, entram **questões relacionadas** à política, crises econômicas, desastres ambientais, taxa de juros, concorrência, mudanças na legislação, entre outras.

Descrições – Ambiente Interno

Forças: Em forças, são analisados fatores como: o que faz com que os clientes optem por determinado negócio; qual disponibilidade de recursos imprescindíveis para a manutenção dos serviços ou produtos; o que diferencia o negócio dos demais, entre outros.

Fraquezas: Está relacionado com questões internas que podem ser ruins para o negócio, tais como: altos custos com transporte; maiores gastos com a manutenção de equipamentos, colaboradores com valor/hora mais caro etc.

Descrições – Ambiente Externo

Oportunidades: É o momento de indicar quais são as **mudanças no mercado** que, de alguma forma, são **positivas para o cliente**, como fatores econômicos, oportunidades que estão surgindo e mudanças do mercado que podem favorecer seus clientes.

Ameaças: Cenário no qual se concentram todos os **fatores desfavoráveis para a empresa**. Assim, além da ausência de controle sobre as questões, elas se apresentam como grandes ameaças para o negócio.

Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Fatores críticos de sucesso



Fatores Críticos de Sucesso – FCS - - Exemplos

Indústria Automobilística	Indústria de Informática	Indústria de Alimentos	Empresas de Treinamento	Empresas de Alta Tecnologia
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo do Veículo • Economia de combustível • Atendimento à legislação ambiental • Rede de distribuição eficiente • Controle sobre custos de produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Qualidade nas vendas e na literatura do usuário • Facilidade de uso dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia na propaganda • Eficácia na distribuição de produtos • Capacidade de inovação de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrutores de competência reconhecida • Qualidade e tamanho da base de clientes e de prospects • Identificação de temas atuais e relevantes • Imagem reconhecida no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação gerencial para atuar em ambiente competitivo • Capacidade de inovação • Marketing tecnológico • Integração com a comunidade científico e tecnológica



Vídeo – Gestão de Pessoas

O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?



Diferentes visões da função de RH

**Administração
de Pessoal**

**Administração de
Recursos Humanos**

**Administração
de Pessoas**

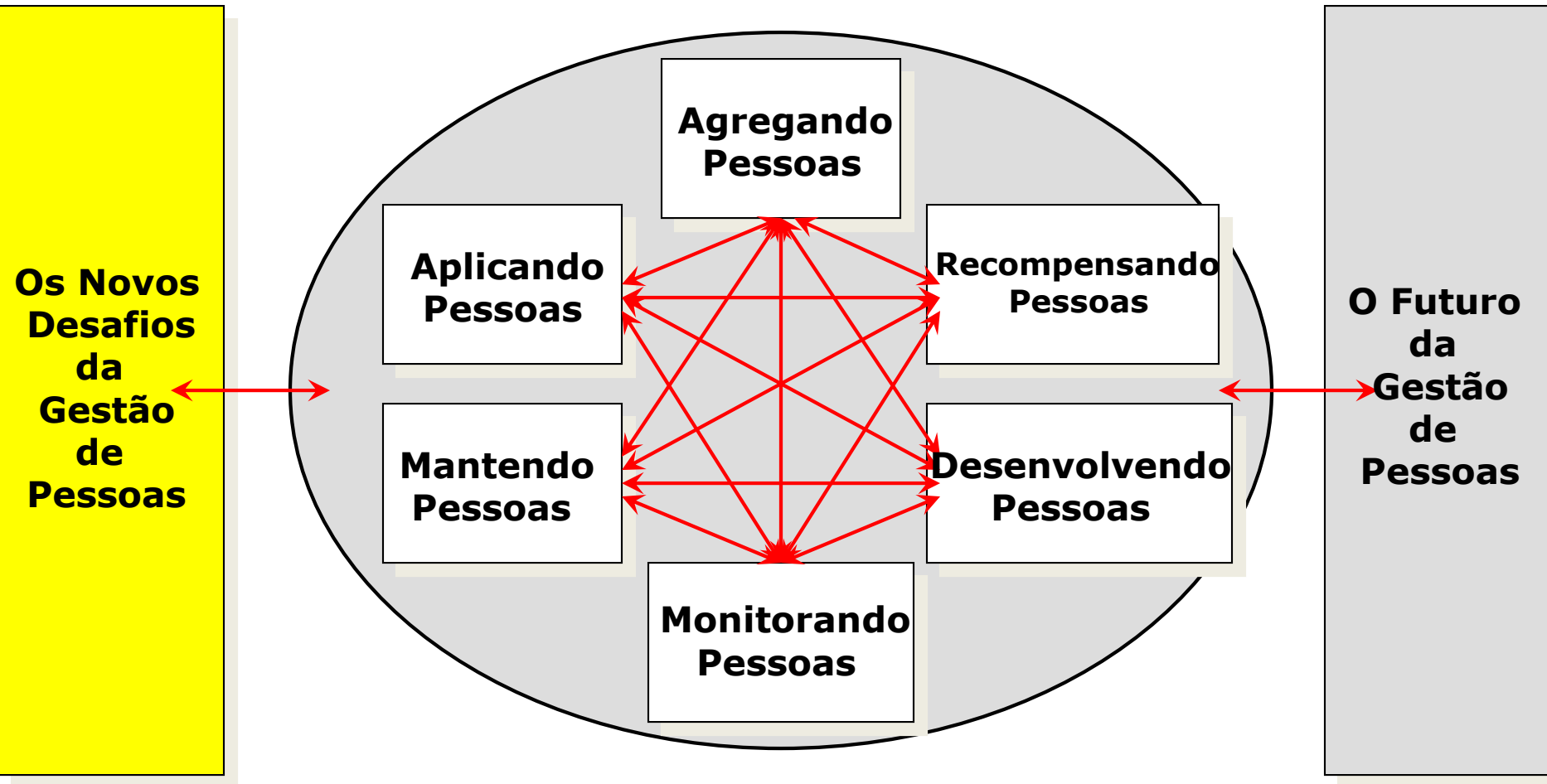
**Visão
Clássica**



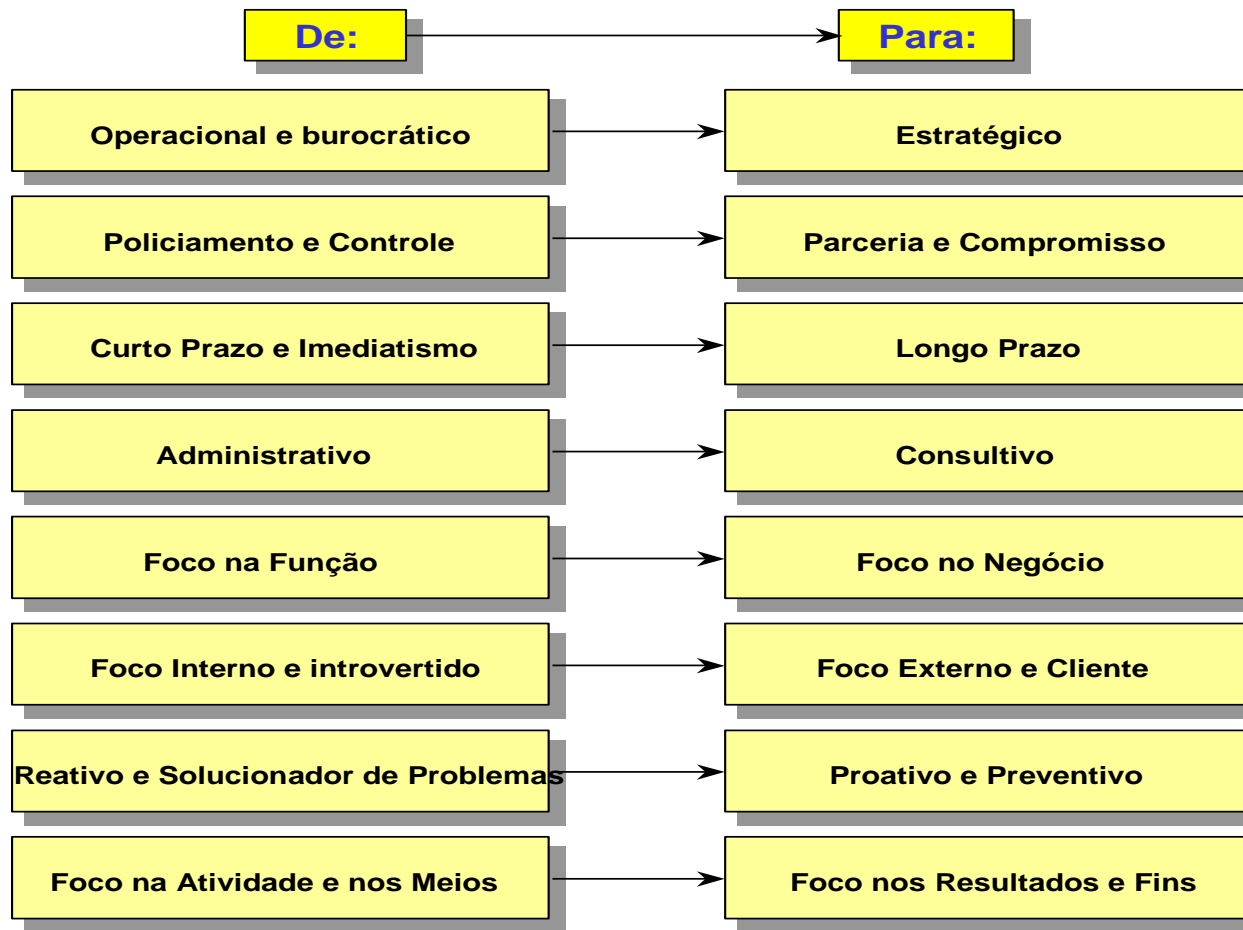
**Visão
Contemporânea**



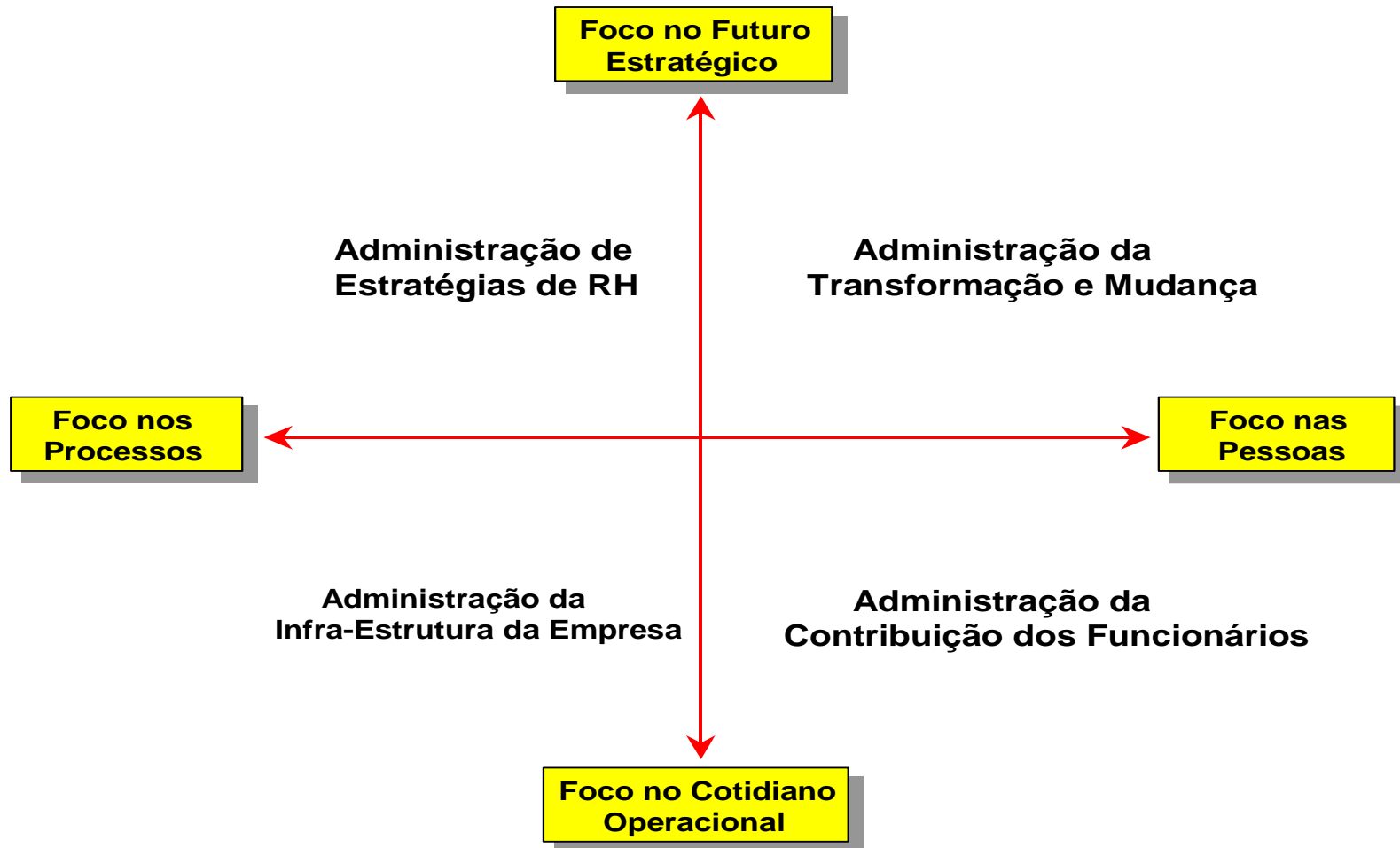
Estrutura da Gestão de Pessoas



Os novos papéis da função de RH



Os papéis de RH na construção de uma organização



As novas características da GRH

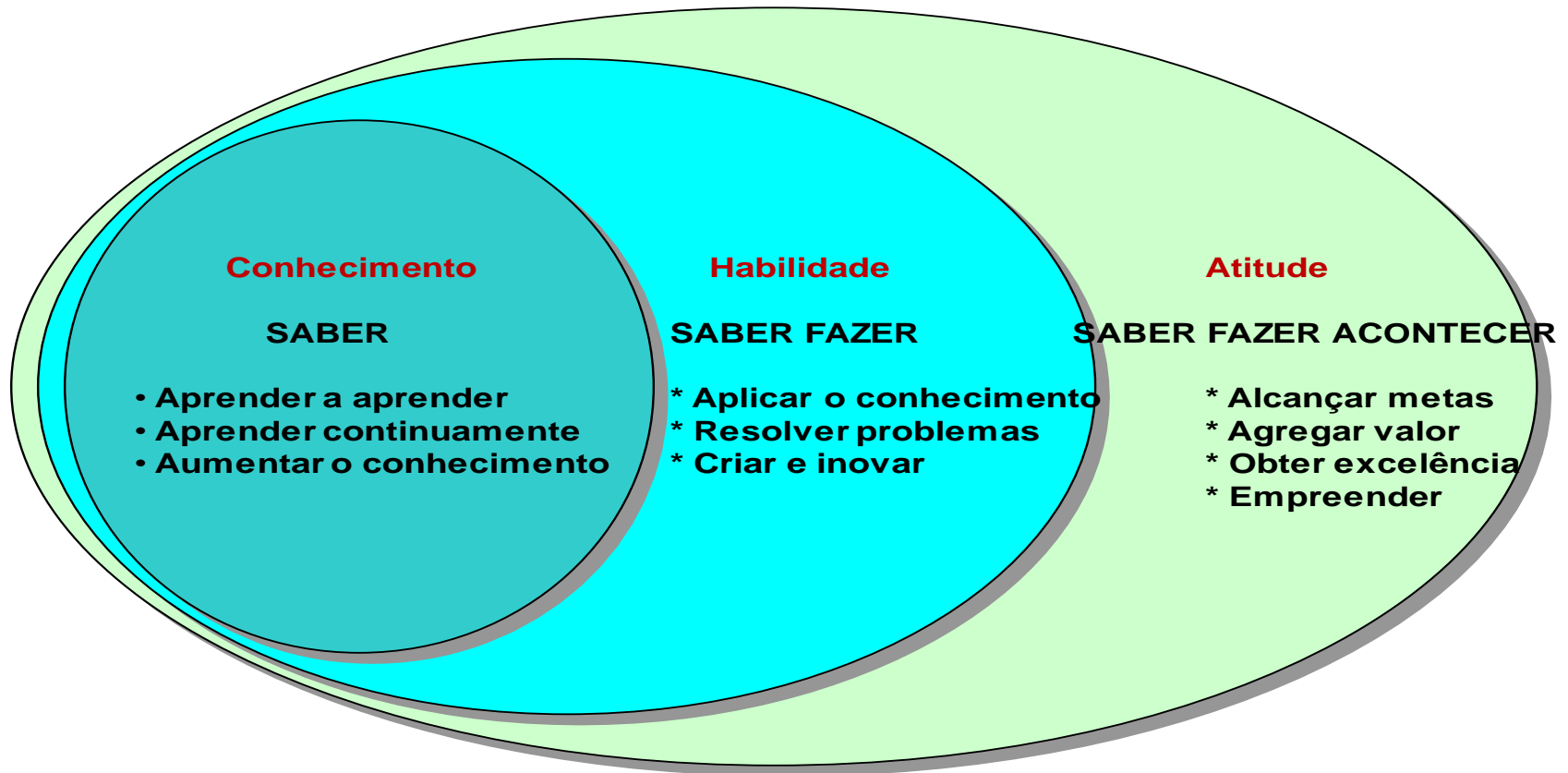
ANTES

- * Concentração na função de RH
- * Especialização das funções
- * Vários níveis hierárquicos
- * Introversão e isolamento
- * Rotina operacional e burocrática
- * Preservação da cultura organizacional
- * Ênfase nos meios e procedimentos
- * Busca da eficiência interna
- * Visão voltada para o presente e passado
- * Administrar recursos humanos
- * Fazer tudo sozinha
- * Ênfase nos controles operacionais

AGORA

- * Apoio no core business da área
- * Gerenciamento de processos
- * Enxugamento e downsizing
- * Benchmarking e extroversão
- * Consultoria e visão estratégica
- * Inovação e mudança cultural
- * Ênfase nos objetivos e resultados
- * Busca da eficácia organizacional
- * Visão voltada para o futuro e destino
- * Assessorar na gestão com pessoas
- * Ajudar os gerentes e equipes
- * Ênfase na liberdade e participação

Constituição do talento humano



Gestão de Pessoas e a Vantagem Competitiva

**“A Gestão de Rh afeta
a vantagem competitiva
em qualquer
empresa”(PORTER,
1989)**



Os 7 maiores desafios da Gestão de Pessoas

- Identificar talentos;
- Manter a motivação da equipe;
- Desenvolver e capacitar os colaboradores;
- Engajar os colaboradores;
- Administrar gerações diferentes;
- Cuidar do clima organizacional;
- Reter talentos.



Case para discussão – O novo papel de gerente

Roberto Cerqueira é um engenheiro que ingressou na Beta Indústria S/A e está sendo promovido a gerente do Depto de Novos Produtos. Feliz, mas preocupado, pois sempre trabalhou com coisas concretas: produtos, protótipos, especificações de materiais, ou seja, com medidas exatas, números, tamanhos. Nunca lidou com pessoas. Agora, é responsável por uma equipe de 34 pessoas, entre técnicos, engenheiros, projetistas e desenhistas. Sua maneira lógica, matemática e quantitativa no trabalho precisa ser trocada por uma conduta psicológica e humana para ser bem-sucedido no trabalho. Percebeu que muitos profissionais – como engenheiros, economistas, médicos, advogados – quando bem-sucedidos são promovidos a gerentes e deixam de lado suas especialidades para assumirem a gestão de equipes. Ele também precisa aprender a lidar com pessoas.

Que sugestões vocês dariam ao Roberto?