

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA 2011

**A Educação Corporativa voltada para  
os Resultados como Estratégia da Organização**

**Alberto Pezeiro**

[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)

TEL.+55.19.3707-1535

CEL.+55.11.8111-0026

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

## Principais Tópicos

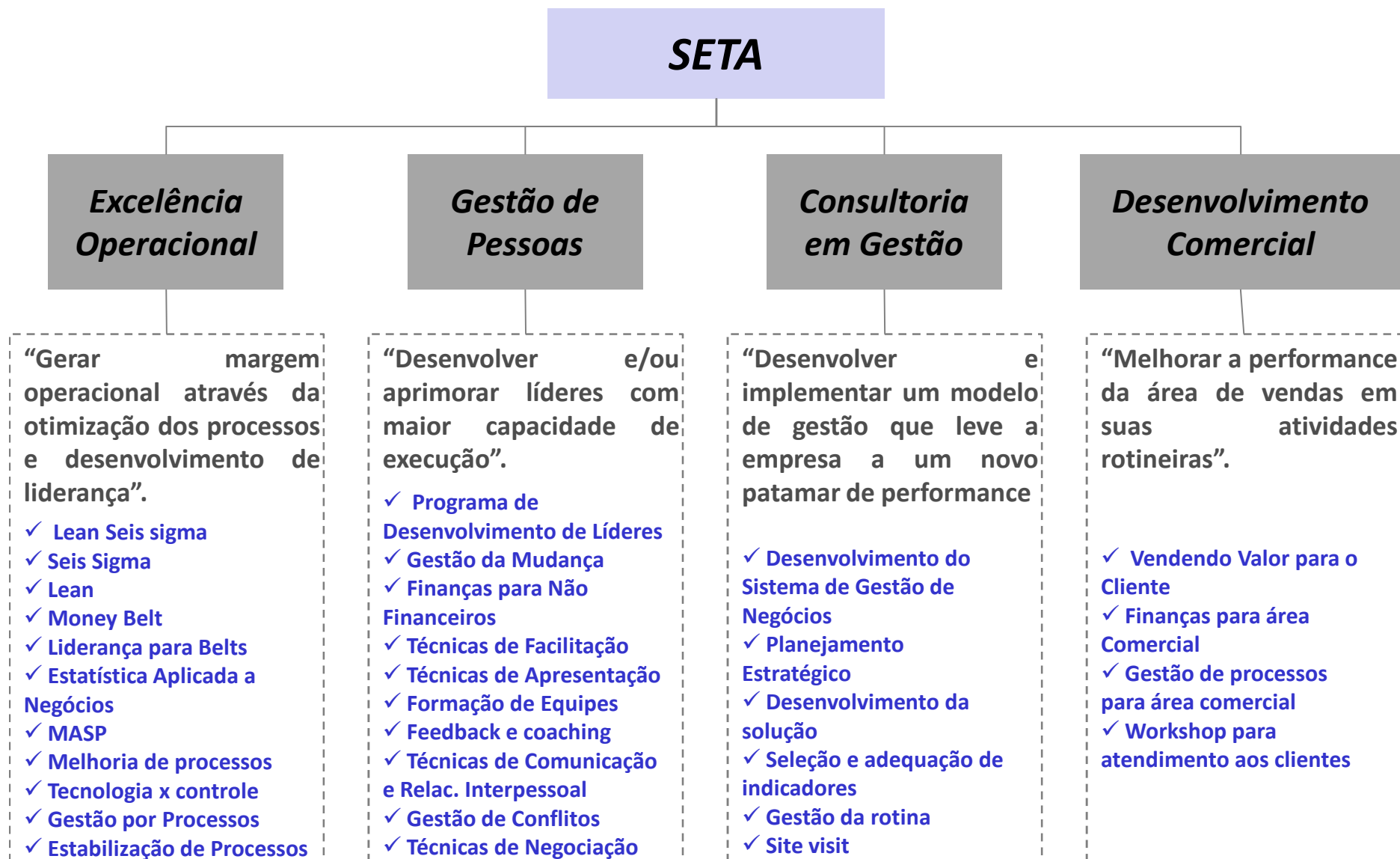
- ✓ Planejamento Estratégico e desdobramento de Metas
- ✓ Processo de avaliação do Pessoal
- ✓ Definindo os treinamentos a serem oferecidos de acordo com as metas da Organização
- ✓ Projetos de Melhoria
- ✓ Treinamento de Liderança
- ✓ Avaliando o impacto nos resultados da Organização

## **SETA – Desenvolvimento Gerencial**

### **Quem Somos?**

- Fundada em 2004 por ex-executivos da General Electric com sede na cidade de Campinas-SP com atuação em toda América : Brasil; Canadá; EUA; México Peru; Colômbia; Venezuela; Argentina e Chile
- Treinamentos em Português, Espanhol e Inglês
- Treinamentos na área de Excelência Operacional , Lean Six Sigma , Gestão de Pessoas , Desenvolvimento de Liderança e Desenvolvimento da Área Comercial
- Todos os consultores são profissionais com atuação em empresas de renome internacional com larga experiência em Gestão de Negócio

**Empresa de Educação voltada ao Desenvolvimento e Treinamento Gerencial e Executivo**



## CLIENTES SETA DESENVOLVIMENTO GERENCIAL:



**TIVIT** **contax**



**BRMALLS**

**L'ORÉAL**



**SIEMENS**



## CLIENTES SETA DESENVOLVIMENTO GERENCIAL:



MOTOROLA



MAERSK



**Eurofarma**  
Brasil, sempre.



Boehringer  
Ingelheim



UNIBANCO



Banco  
Santander



Daiichi-Sankyo

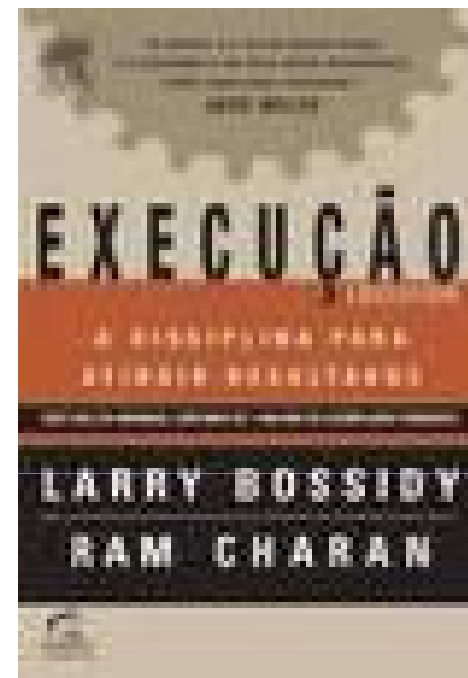


**Educação  
Corporativa  
associada às  
Metas de Negócio**

## Uma possível definição de Liderança...

Capacidade de executar mudanças que tragam resultados, através de outras pessoas.

- ✓ Execução é uma ciência que, como tal, pode ser aprimorada e incorporada à empresa de alta performance
- ✓ Execução é a arte de buscar alternativas para entregar metas arrojadas em qualquer ambiente , favorável ou desfavorável . Não há espaço para desculpas ou justificativas



Cerque-se de gente melhor que você !!!

## EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **OBJETIVO**

Declaração do que se deve atingir e o que é crítico para o sucesso da estratégia

### **MÉTRICA**

Como será medida a evolução do objetivo

### **META**

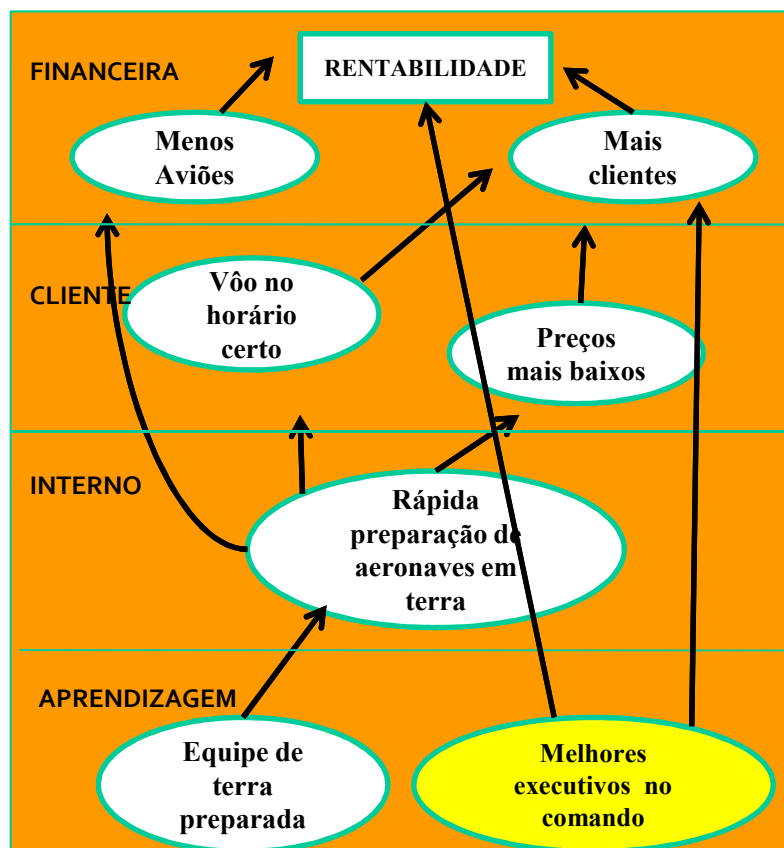
Nível de Performance ou taxa de melhoria necessária

### **INICIATIVA / CONTRIBUIÇÃO**

Ações-chave necessárias para atingir o objetivo

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tema estratégico: Aprendizagem



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?

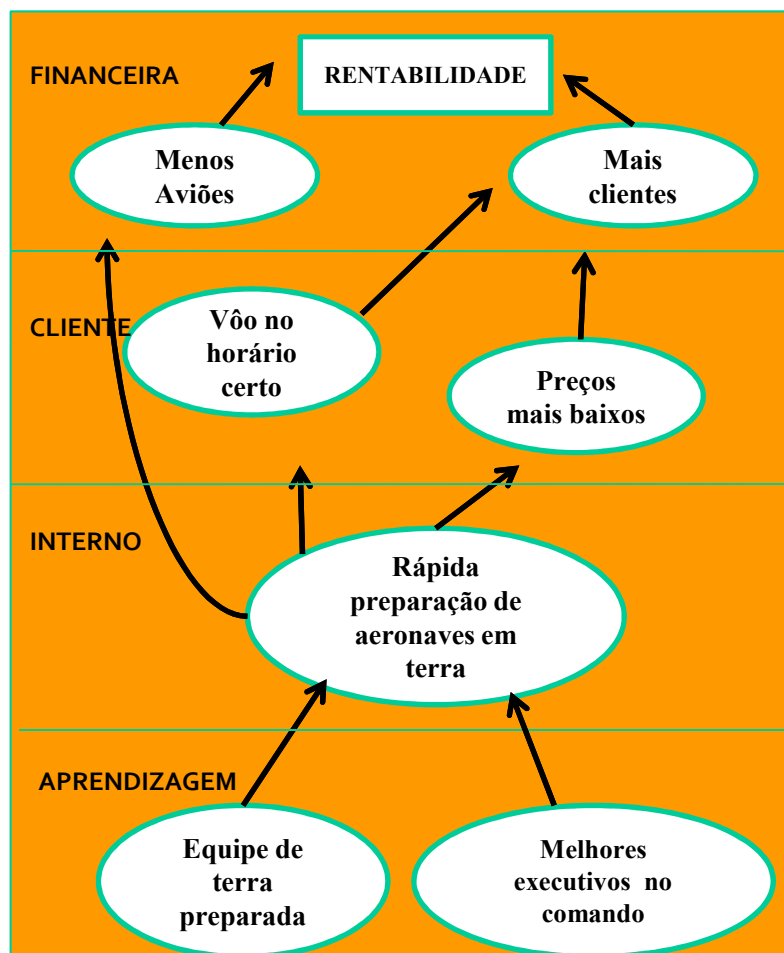
Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Ações chave para alcançar os objetivos

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Melhores Executivos no Comando	% de executivos com backup's identificados	Ano 1: 70% Ano 2: 80% Ano 3: 95%	1. Criar o indicador % backup
	% promoções para profissionais score 1 e 2	Ano 1: 50% Ano 2: 70% Ano 3: 90%	2. Incluir o critério de promotabilidade na avaliação de desempenho
			3. Treinamento de Liderança para 3 níveis

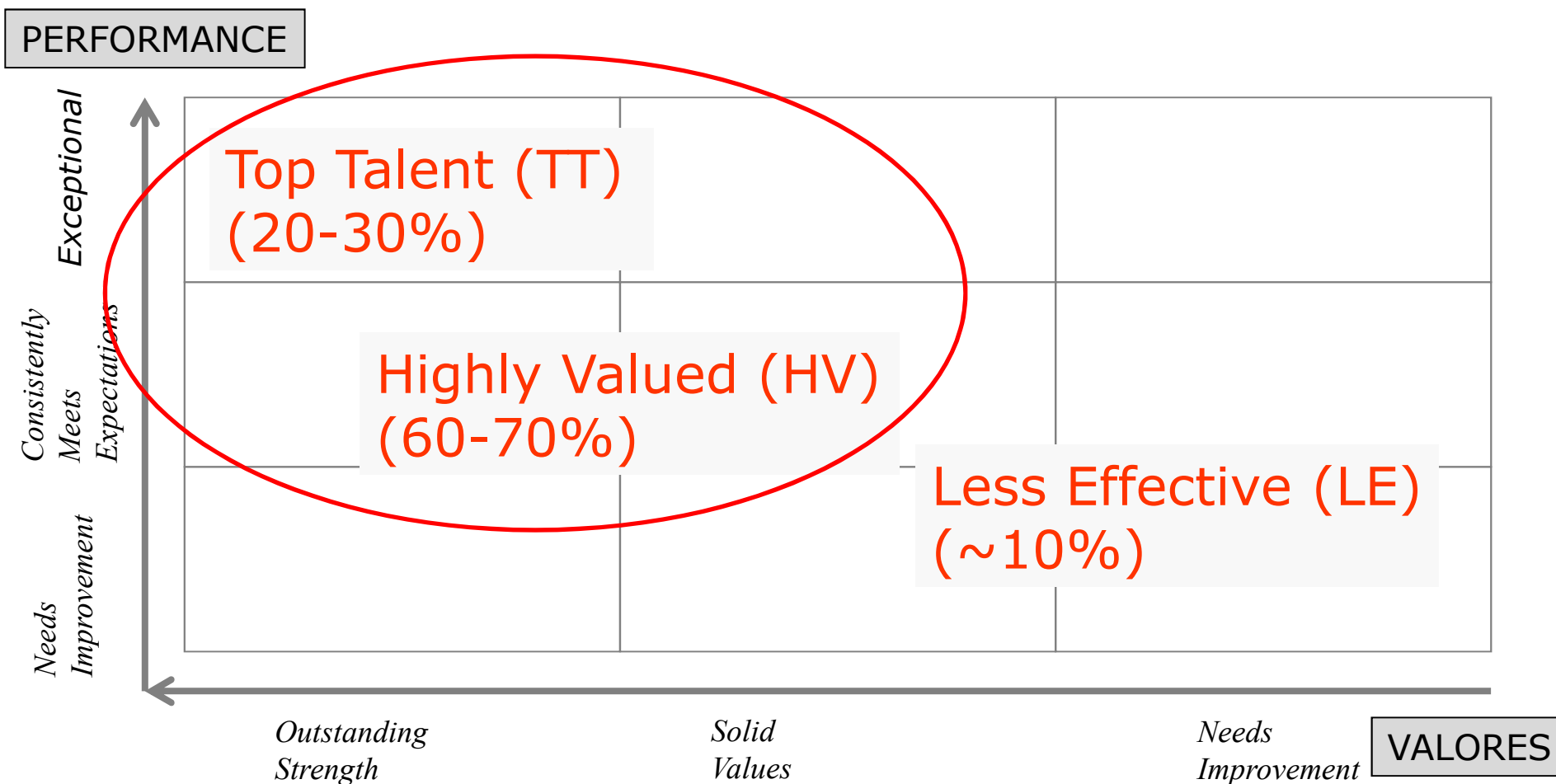
## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Mais clientes</li> <li>• Menos aviões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor mercado</li> <li>• Taxa ocupação</li> <li>• Número de aviões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• crescer 30%</li> <li>• crescer 5 PP</li> <li>• reduzir 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projeto de Melhoria – aumento taxa de ocupação</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vôo no horário</li> <li>• Preços mais baixos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de chegada pontual</li> <li>• Avaliação do cliente (pesquisa de mercado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # 1</li> <li>• #1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de pontualidade</b></li> <li>• <b>Comparação com demais empresas</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida preparação em solo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo parada</li> <li>• Partida pontual</li> </ul>	<p>Ano 1: 30min Ano 2: 25min</p> <p>Ano 1: 80% Ano 2: 85%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto redução de tempo em solo</li> <li>• Prêmio de Pontualidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores Executivos no Comando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de executivos com backup's identificados</li> <li>% promoções para profissionais score 1 e 2</li> </ul>	<p>Ano 1: 70% Ano 2: 80% Ano 3: 95%</p> <p>Ano 1: 50% Ano 2: 70% Ano 3: 90%</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar o indicador % backup</li> <li>2. Incluir o critério de promotabilidade na avaliação de desempenho</li> <li>3. Treinamento de Liderança para 3 níveis</li> </ol>

**Processo de Avaliação é  
a base para definição  
dos temas a serem  
trabalhados pela  
Educação Corporativa**

## Quem será treinado ?



**TREINAMENTO DE LIDERANÇA “NÃO” É PRÊMIO DE CONSOLAÇÃO**

## **Promotabilidade :**

- 1-) Indivíduo completamente preparado para assumir posição 1 ou 2 níveis acima do atual cargo .
- 2-) Com alguma orientação pode assumir uma posição 1 nível acima do atual cargo
- 3-) Valioso na posição atual . Precisa completar ciclo
- 4-) Indivíduo com alto conhecimento técnico ou com conhecimento específico valioso para empresa . Deve ser mantido no cargo
- 5-) Indivíduo deve ser mantido no cargo ou fazer movimentação horizontal para obter novas competências

## Quais temas apareceram ao longo da avaliação ?

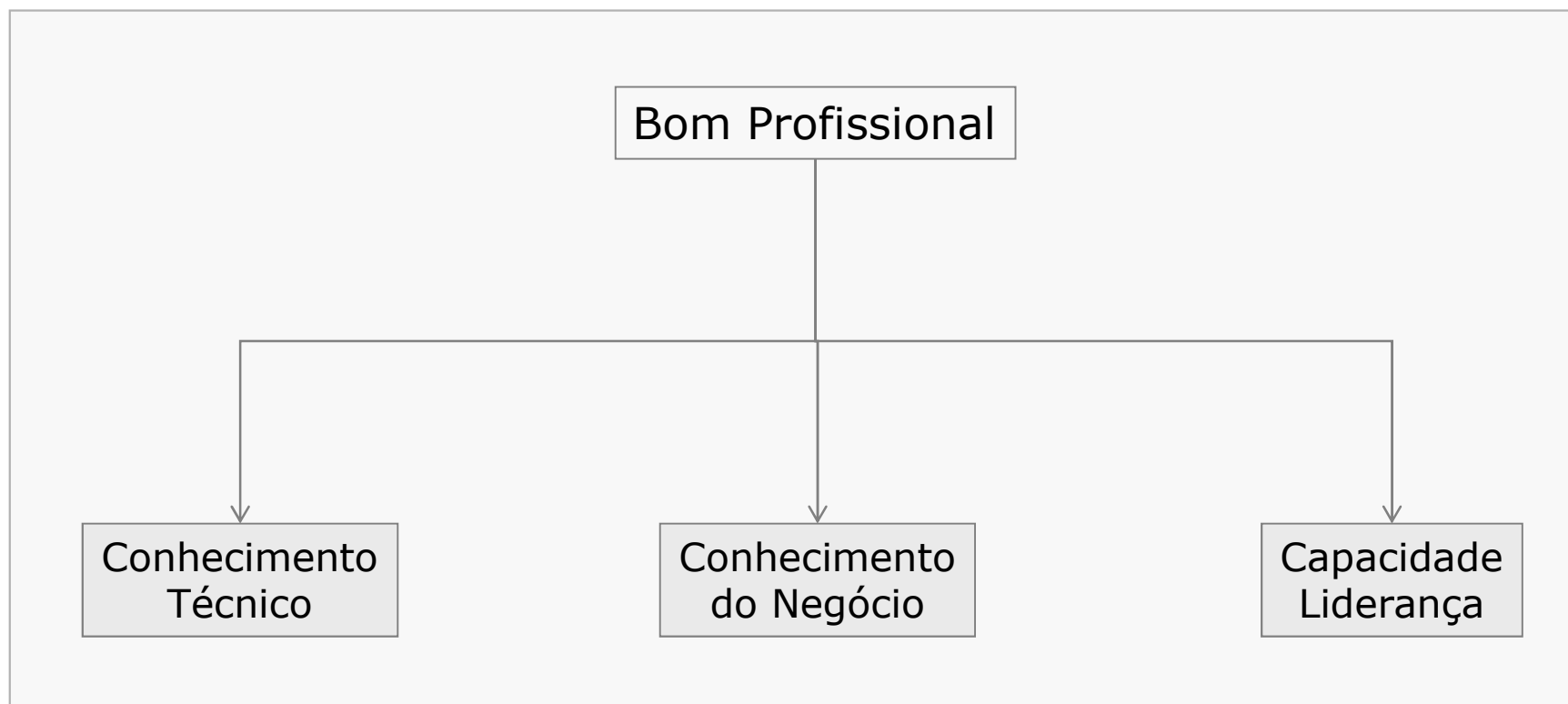
Quais os principais “gaps” de Liderança que apareceram no seu time ao longo da avaliação em relação aos **desafios futuros** da organização ?

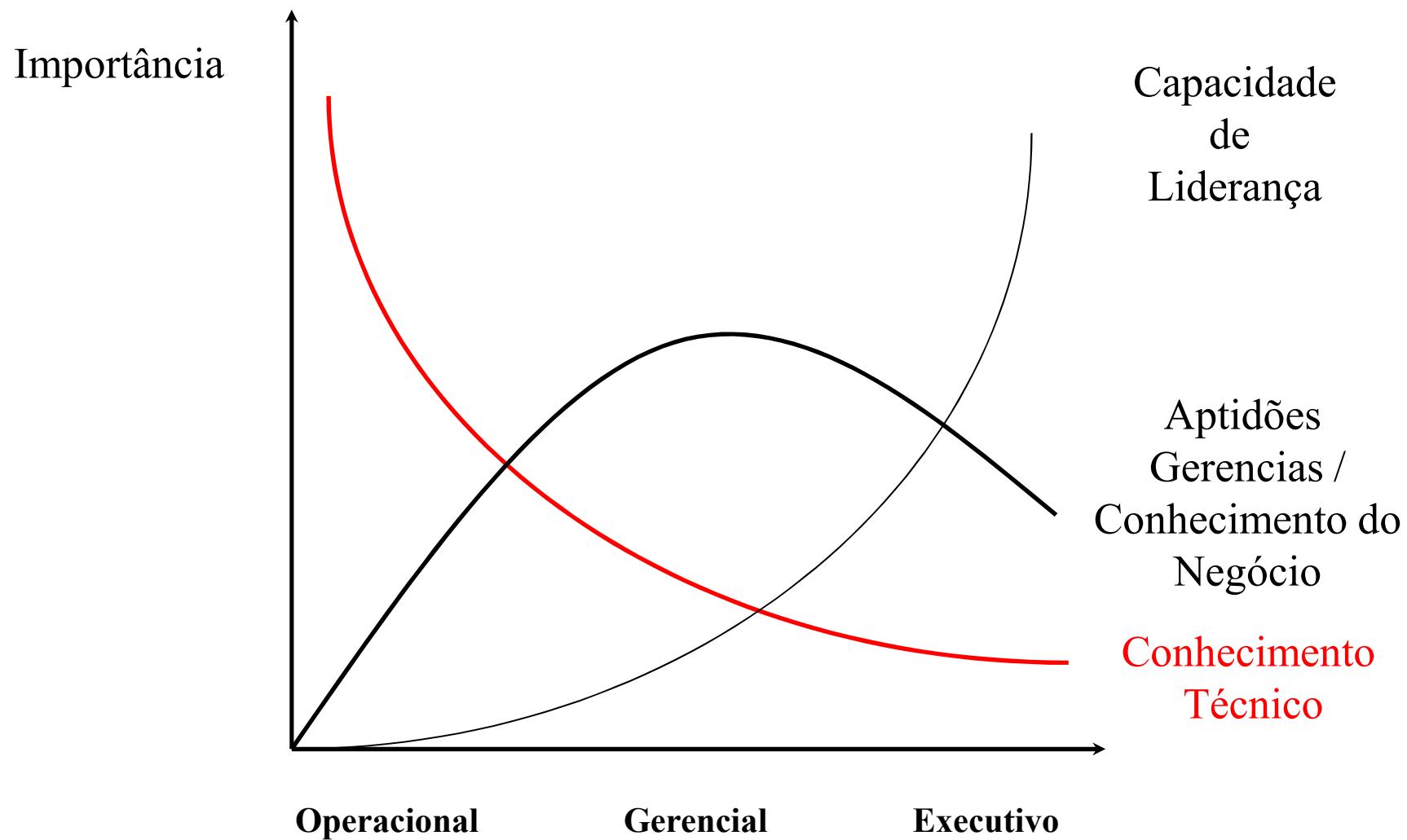
- Resiliência – capacidade de atuar sobre pressão
- Trabalho em equipe – dificuldade em interagir com outros departamentos
- Conhecimento básico financeiro de Negócio
- Foco no cliente final – ainda muito voltados para dentro da empresa

# Treinamento de Liderança em diferentes níveis

# Liderança

## Aspectos Gerais Características Desejáveis dos Líderes





## **Nível 1 – Líderes Emergentes ( “High Potentials” )**

- Valores da Empresa x Valores Pessoais
- Trabalho em Equipe
- Comunicação e Apresentação
- Gestão da Rotina
- Técnicas de Negociação

## **Nível 2 – Novos Líderes**

- Avaliação de Pessoal
- Feedback & Coaching
- Recrutamento e Seleção
- Condução de Projetos de Melhoria e novas Iniciativas
- Elementos Básicos de Finanças

## **Nível 3 – Líderes Experientes**

- Gestão Mudança ( Liderando a Mudança )
- Elementos de Planejamento Estratégico
- Tomada de Decisão
- Gestão das Pessoas
- Resiliência

**Avaliando o  
impacto nos  
resultados da  
Organização**

## Avaliação de Eficácia de Treinamentos

**L1** – Percepção Imediata

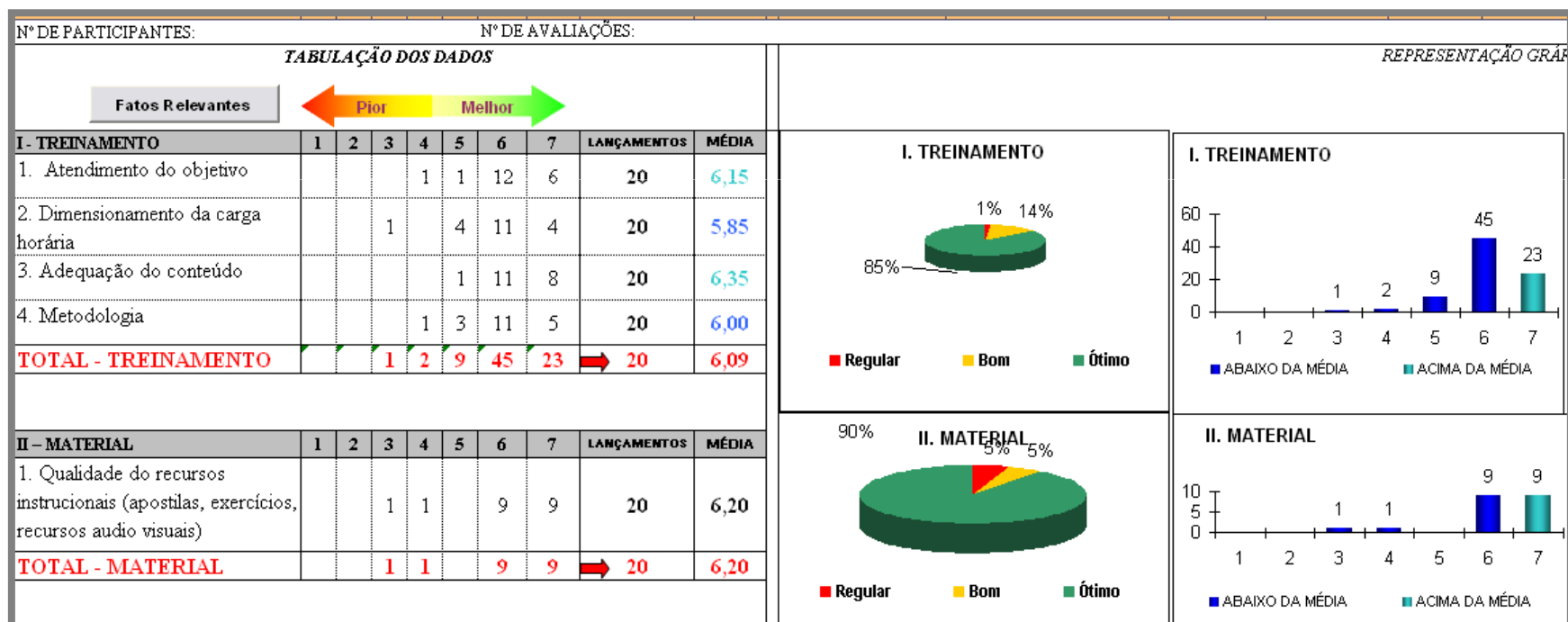
**L2** – Absorção de Conhecimento (prova)

**L3** – Retorno sobre o Investimento

**L4** – Mudança de Comportamento (avaliação do superior)

### Avaliação de Eficácia de Treinamentos

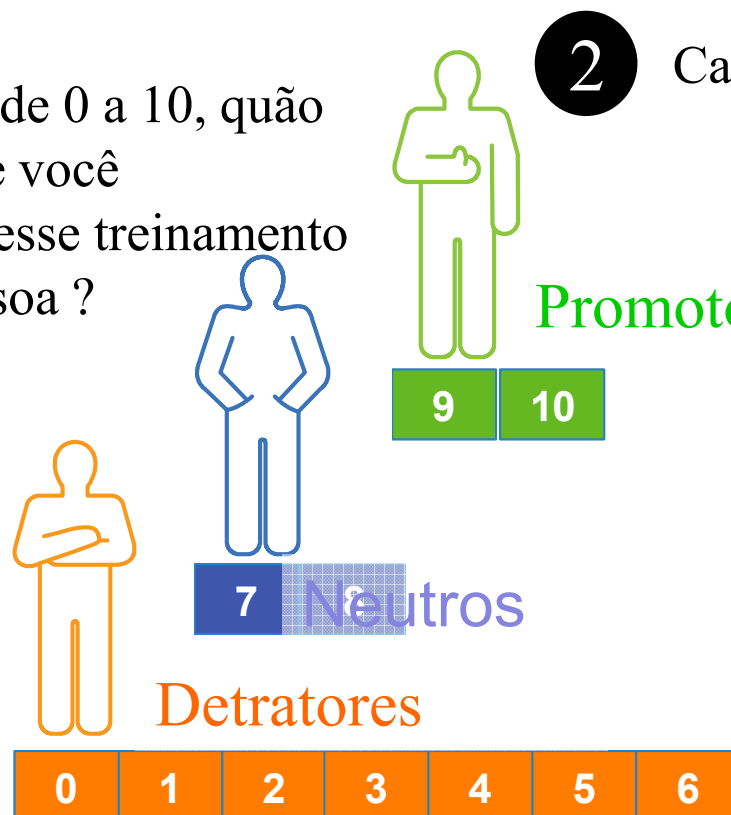
#### L1 – Percepção Imediata



## L1 – Percepção Imediata

**1** Pergunte aos  
clientes

“Numa escala de 0 a 10, quão  
provavelmente você  
recomendaria esse treinamento  
para outra pessoa ?



**2** Categorize as respostas

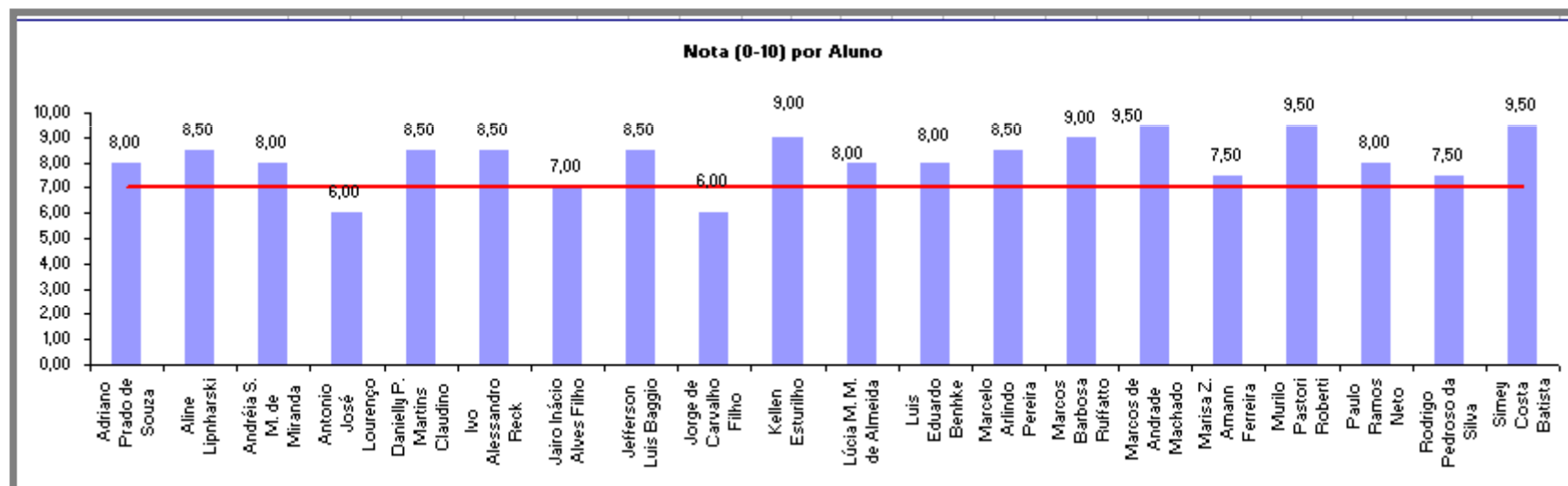
**3** Calcule o NPS

$$\text{NPS} = \text{\% Promotores} - \text{\% Detratores}$$

CONHECIMENTO DO NEGÓCIO : CLIENT DRIVEN WORKSHOP

### Avaliação de Eficácia de Treinamentos

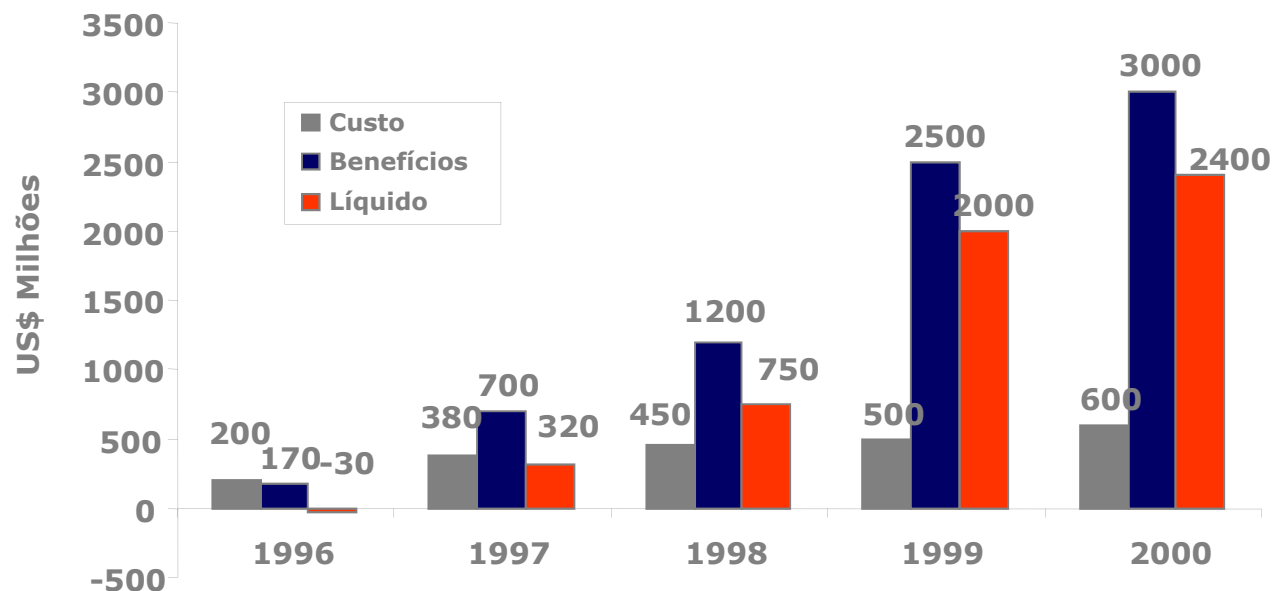
### L2 – Absorção de Conhecimento (Prova)



### Avaliação de Eficácia de Treinamentos

## L3 – Retorno sobre o Investimento

**Exemplo:** Retorno Financeiro com Seis Sigma na General Electric

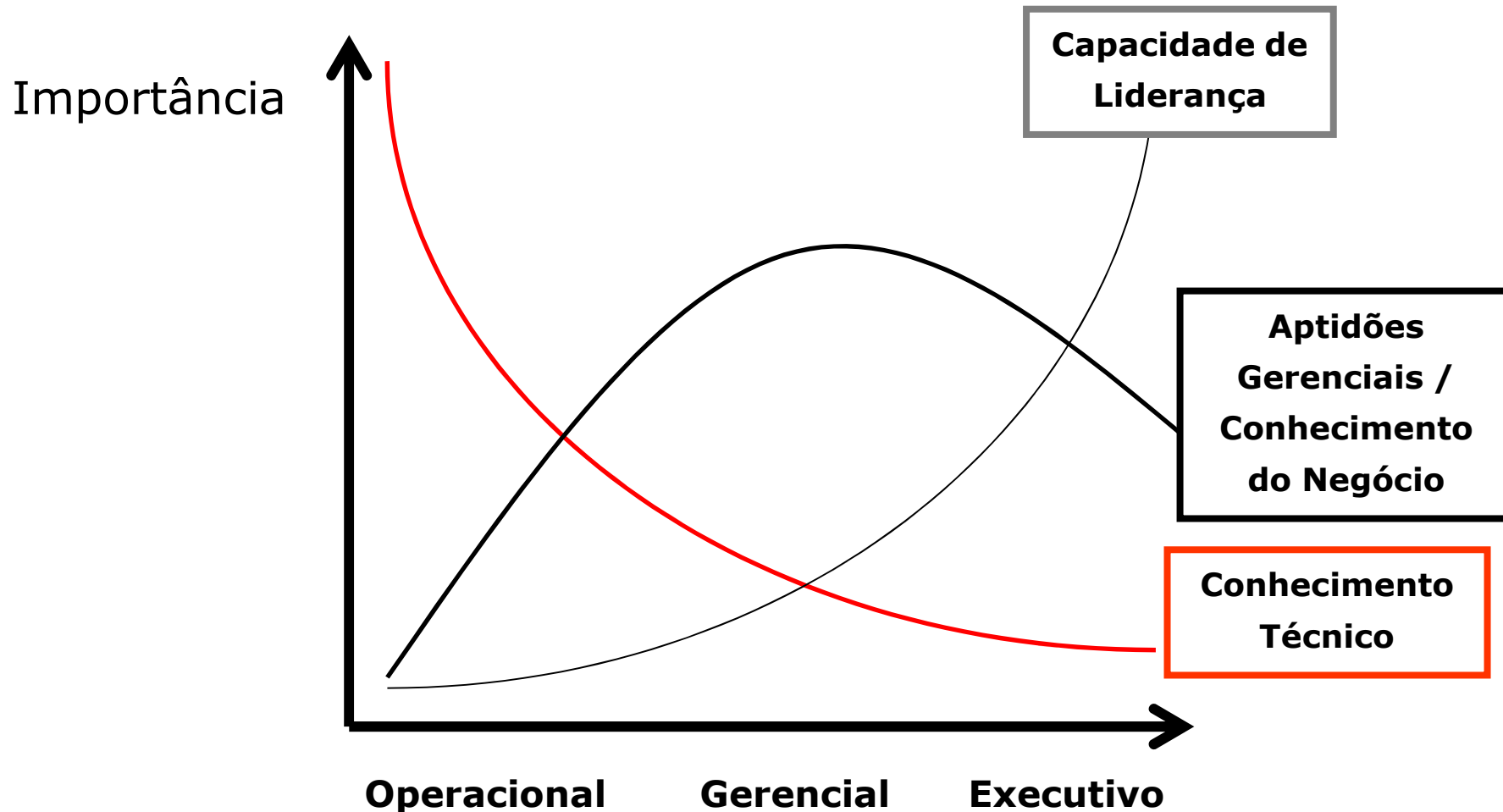


Retorno **4:1** nos primeiros 5 anos de implementação

## Avaliação de Eficácia de Treinamentos

**L4** – Mudança de Comportamento

Perfis ao Longo da Carreira



**Projeto de  
Melhoria com  
Impacto no  
Negócio**

## Projetos em RH

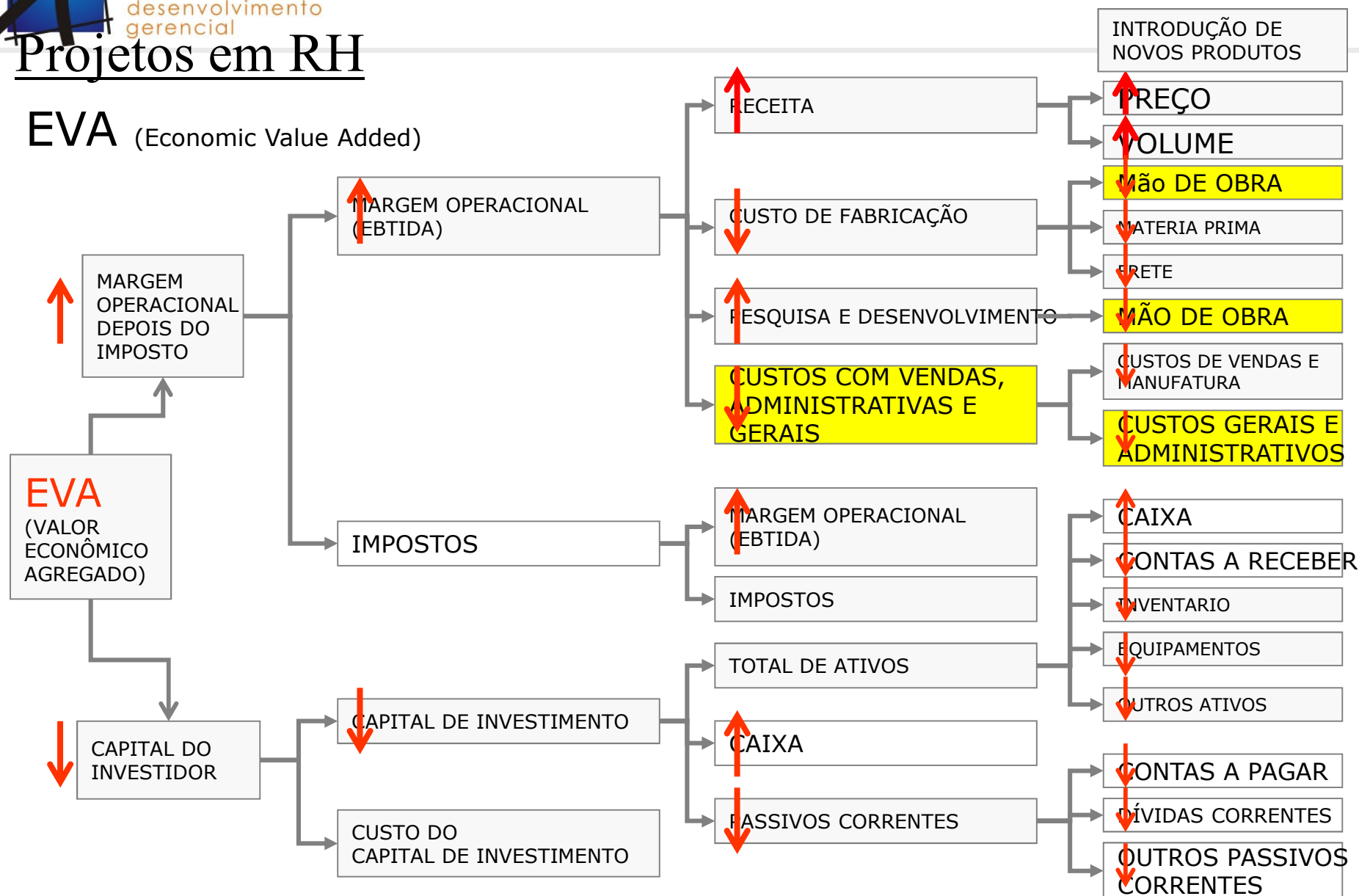
- Redução de gastos com Programa de Trainee
- **Aumentar a taxa de posições de executivo ocupadas pelo pessoal da empresa**
- Home office
- Redução de gastos com Saúde
- Redução do ciclo de tempo para Recrutamento e Seleção
- Melhoria das avaliações dos treinamentos
- Redução de gastos com hora extra não programada
- Redução do absenteísmo
- Redução de erros mensais em folha de pagamento
- Aumento da taxa de ocupação nos treinamentos
- Melhoria da produtividade da equipe Comercial

## Exemplo de Projeto

Definição : Aumentar a taxa de posições de executivo ocupadas por pessoas da própria Organização

Potencial ganho financeiro : no ano anterior foram gastos R\$ 900.000,00 com contratação de altos executivos ( salários acima de R\$ 200.000,00 por ano )

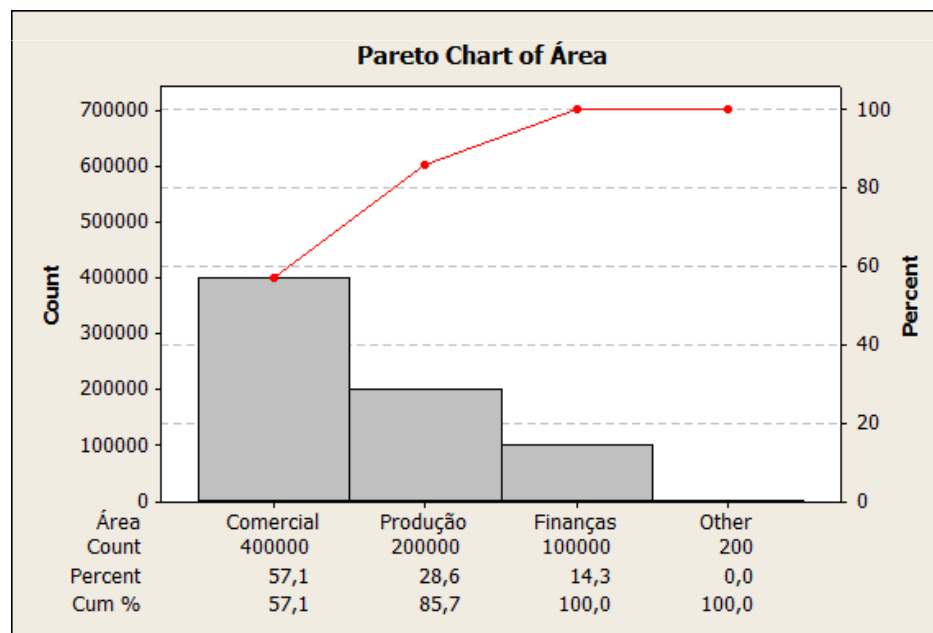
## EVA (Economic Value Added)



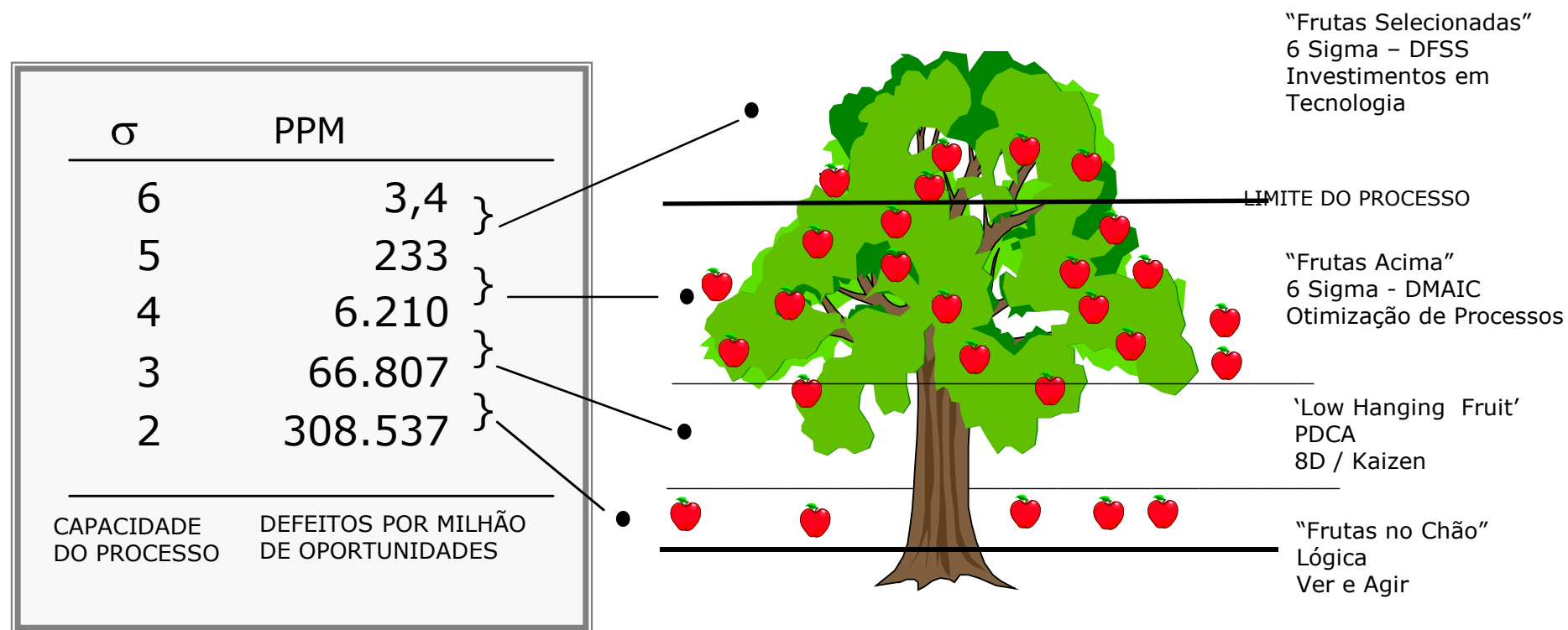
## Exemplo de Projeto

Medição : Atualmente apenas 50% das vagas de altos executivos são ocupadas por pessoas de dentro da Organização

Nível sigma atual :  $1,5 \sigma$  – 500.000 Defeitos por milhão de oportunidades



# Escolha Adequada da Estratégia de Melhoria de Processos



© 1994 Dr. Mikel J. Harry - V4.0

## Exemplo de Projeto

Análise : Quais são as principais causas da empresa não conseguir preencher as vagas de Executivos com pessoal da própria empresa

X1 – sistema para definição de backups ineficiente

X2 – áreas não compartilham seus principais talentos

X3 – avaliação dos funcionários

X4 – áreas evitam ceder os seus maiores talentos

X5 – sistema de treinamento atual não contempla desenvolvimento da capacidade de Liderança

X6 – Cultura de promoção por tempo de casa ao invés de Competência para ocupar a vaga

## Exemplo de Projeto

Melhoria : Quais são ações que deveremos tomar para melhorar o processo

- 1-) colocar a avaliação do pessoal como parte das metas dos executivos na Organização
- 2-) Formalizar o sistema de back-up em 3 níveis : imediato; 2 anos e 5 anos
- 3-) Definir os trainees com base nos buracos apresentados no sistema de back-up
- 4-) Custos com o Recrutamento e Seleção cairão no centro de custo da área solicitante e não mais no RH
- 5-) Criar os treinamentos de Liderança em 3 níveis : Líderes emergentes; Novos Líderes e Liderança Avançada

## Exemplo de Projeto

Controle: medir a eficiência das ações tomadas e estabelecer controles

Plano de Controle :

1-) Levantar ano após a no a porcentagem de posições de executivos com back up imediato

2-) Estabelecer o controle da porcentagem de posições de executivos ocupada por gente de dentro da própria empresa

Nível atual ( após o projeto ) : 75%

Ganho Financeiro alcançado : R\$ 500.000,00

# Muito Obrigado!

Alberto Pezeiro

Sócio Fundador & Presidente

[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)

TEL.+55.19.3707-1535

CEL.+55.11.8110-0026

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

