

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

SENSIBILIZAÇÃO PARA AS AVALIAÇÕES 2023





A gente entende de GENTE. A GENTE entende de RH.

Excelência reconhecida na Gestão estratégica de Pessoas para fazer frente aos desafios, com agilidade e foco em resultados.



PROF. ROGERIO LEME



CEO E FOUNDER DA LEME
Autor, Consultor e Palestrante.
Professor da FGV (SP), Unifor (CE) e
Sustentare Escola de Negócios (SC).

Conferencista e consultor com atuação em empresas públicas e privadas no Brasil e no exterior. Diretor de Tecnologia (2016 a 2018) e Diretor de Estudos e Desenvolvimento Organizacional (2013 a 2015) da ABRH-Brasil. Empresário há mais de 30 anos.

Experiência & Expertise

Há 27 ANOS inovamos diante de desafios, construindo SUCESSOS consistentes e sustentáveis com os nossos clientes e parceiros, no Brasil e no exterior.

Com bibliografia robusta e referencial teórico sólido, a Leme aponta as tendências e os caminhos práticos da inovação para organizações de todos os portes.



Reconhecimento

Vencemos, pela 6ª vez (a quinta consecutiva), o Top of Mind de RH, o prêmio nacional mais prestigiado do setor, na categoria "Consultoria para RH". Isso demonstra a consistência dos nossos serviços, na percepção do Mercado nacional. Em 2023, estamos novamente entre os TOP5 fornecedores para RH da categoria, em busca do nosso sétimo troféu!

Segurança é isso: contar com uma consultoria renomada, que entende de RH de A a Z e que respeita as particularidades do seu Negócio.



2016 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022

Mais uma vez, a LEME é TOP OF MIND de RH

Hexacampeã na premiação de branding awareness mais prestigiada do País: a marca mais lembrada positivamente pelos RHs do Brasil em 2022, na categoria de consultorias para RH.



Confira as premiações completas no site: www.lemeconsultoria.com.br/premios/full/





Victor Barbalho
WORKFORCE AND
CAREERS ADVISOR



Walas Júnior
WORKFORCE AND
CAREERS ANALYST

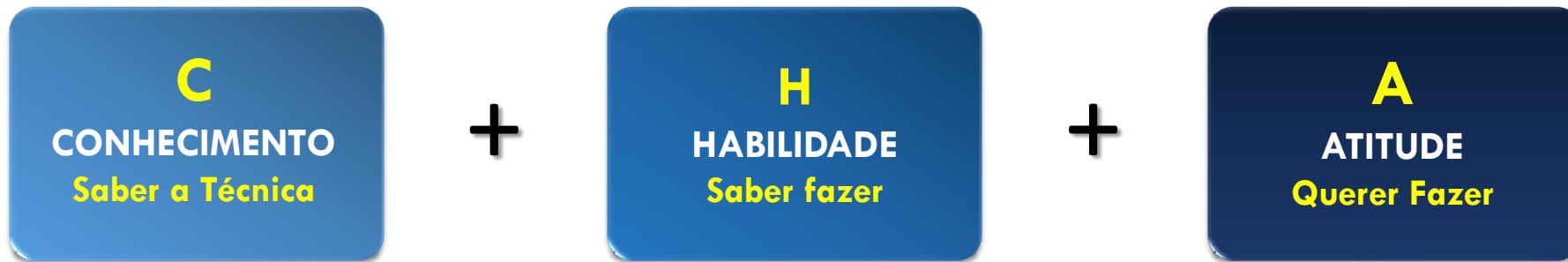


VICTOR BARBALHO

Workforce and Careers Advisor

- **Psicólogo, especializado em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Mackenzie.**
- **15 anos de atuação como Consultor de Gestão de Pessoas**
- **Foco:** Gestão do Desempenho, Mapeamento e Avaliação de Competências, Dimensionamento da Força de Trabalho, Trilhas de Aprendizagem, Carreiras, Remuneração, Pesquisas na área de RH, Estrutura e Arquitetura Organizacional.

O QUE SÃO AS COMPETÊNCIAS?

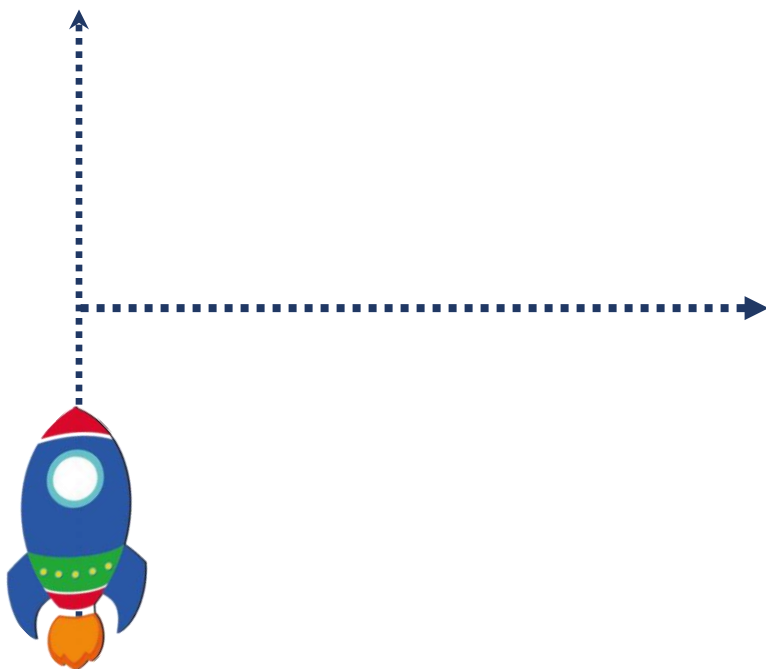


As Competências são um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas,

- que afetam parte considerável da atividade de uma pessoa,
- que se relacionam com o seu desempenho,
- que podem ser medidas segundo padrões preestabelecidos,
- e podem ser melhoradas por meio de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Scott B. Parry, 1996

**VISÃO DE
FUTURO**



HOJE

- **Estratégia certa.**
- **Desenvolvimento das competências das pessoas.**
- **Desempenho das pessoas.**



O Desempenho **é a entrega**
efetiva do trabalho, é quando
usamos as nossas competências
visando o alcance de
determinado objetivo, é tornar
material um trabalho esperado.

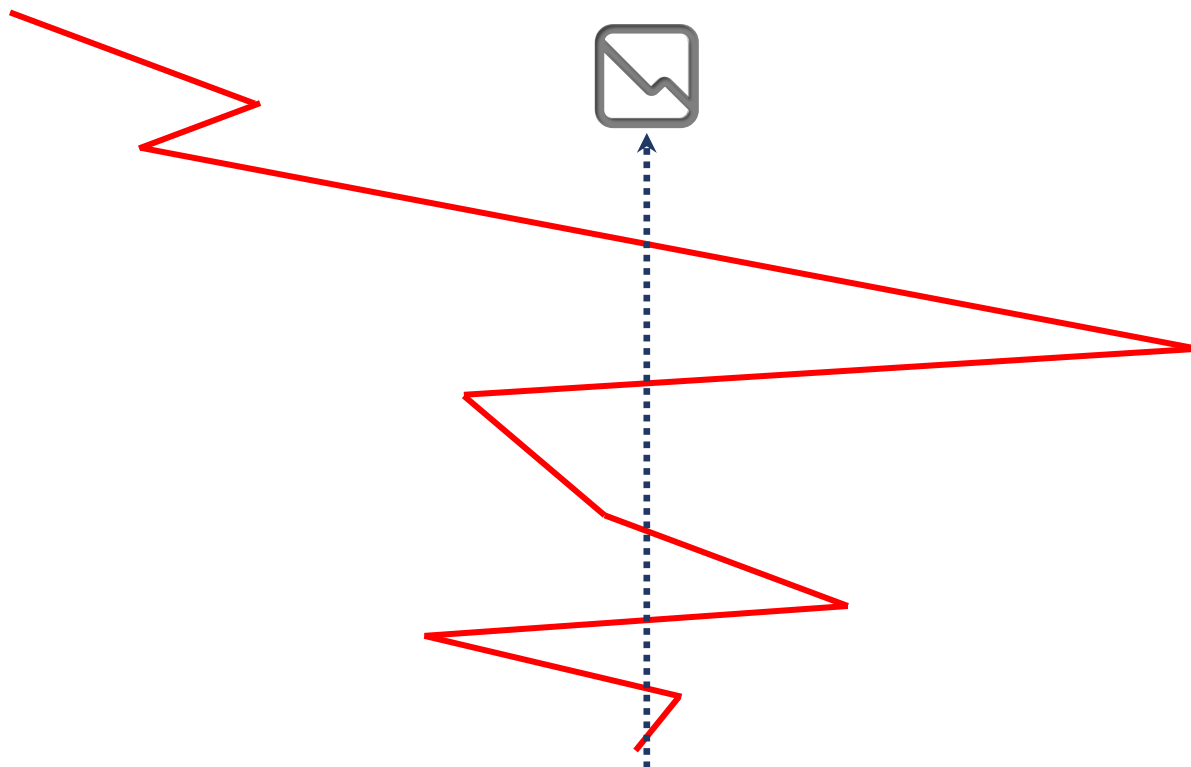


O **desempenho** é um desdobramento da palavra **empenho**, que significa “*dar a palavra em penhor frente a determinadas expectativas e demandas*”.

A Avaliação é uma forma de **levar essas expectativas ao conhecimento das pessoas** de forma estruturada e sistematizada.

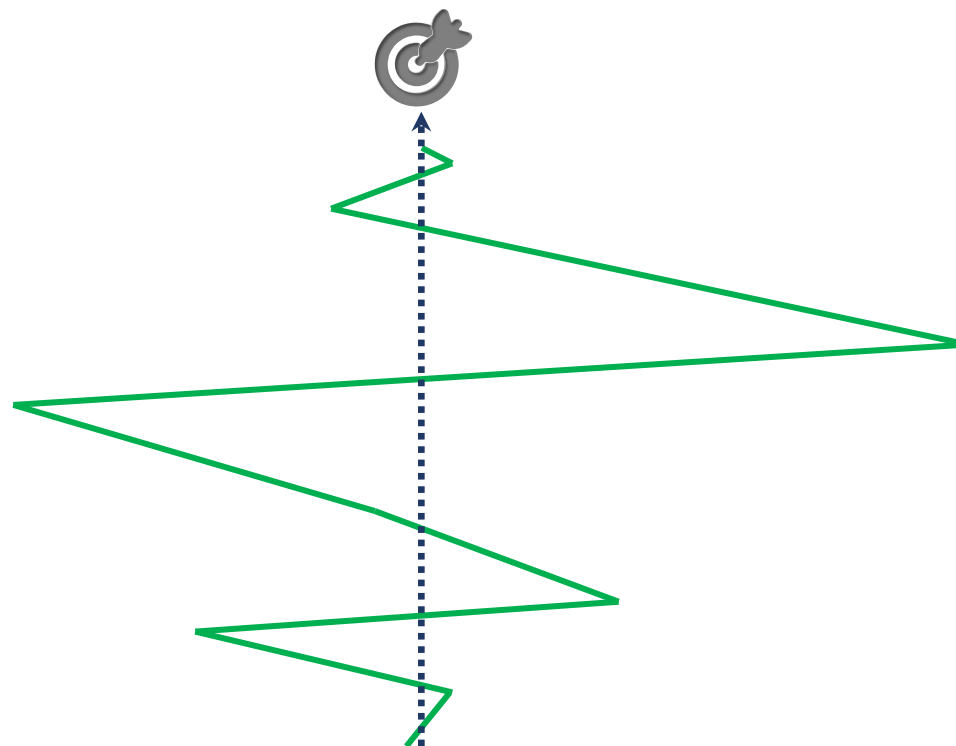
E SE NÃO FIZER A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS E DO DESEMPENHO O QUE PODE ACONTECER?

**VISÃO DE
FUTURO A**



HOJE

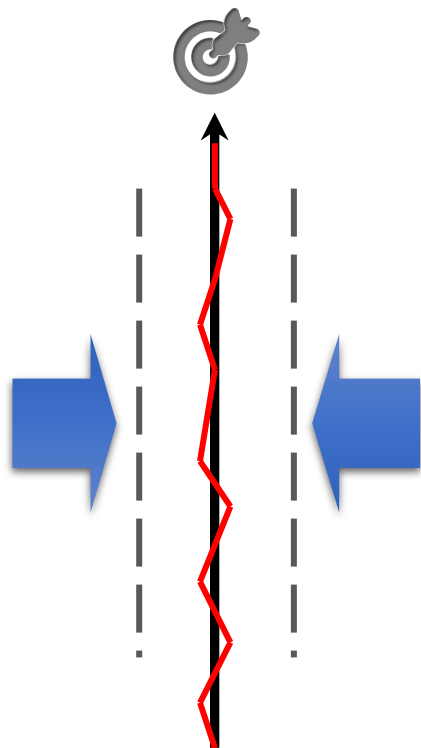
**VISÃO DE
FUTURO B**



HOJE

A IDEIA CENTRAL É GERENCIAR AS COMPETÊNCIAS E O DESEMPENHO DA EQUIPE PARA...

VISÃO DE
FUTURO



HOJE

...promover o
desenvolvimento das
pessoas e a sustentação
dos resultados da
organização em alto
nível.



TRE-AL

AVALIAÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS



Comportamental

- Expressão das atitudes.
- Forma de tratar as pessoas.
- Modo de lidar com desafios.
- Etc.



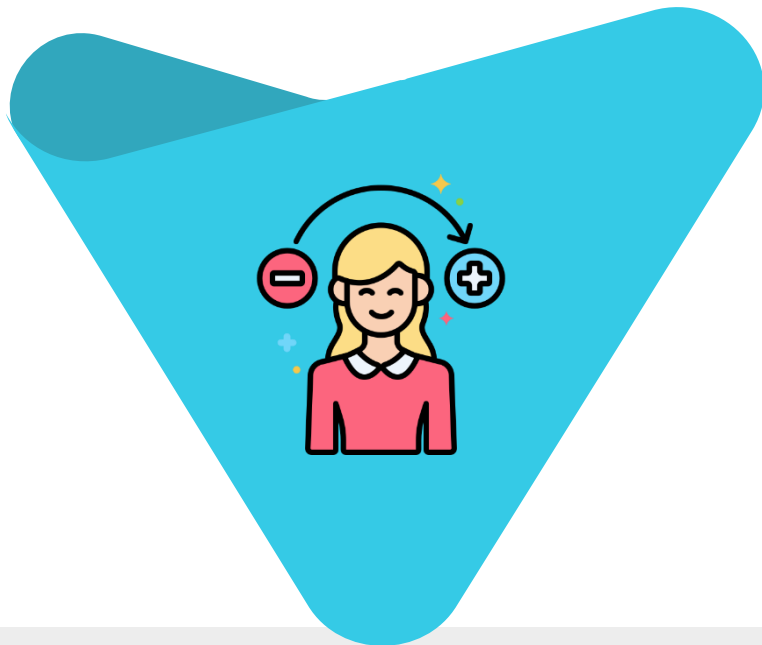
Técnica

- Ter o conhecimento e as habilidades para realizar a atividade.
- Etc.



Responsabilidades

- Qualidade da execução das Responsabilidades.
- Ação alinhada com a expectativa da organização.
- Etc.



Comportamental

- Expressão das atitudes.
- Forma de tratar as pessoas.
- Modo de lidar com desafios.
- Etc.

Quais são as perguntas?

**Competências
Comportamentais e
Indicadores
Comportamentais**

Comunicação



Relacionamento Interpessoal



Tomada de Decisão



Liderança



Trabalho em Equipe



Foco no Cliente



Comprometimento



Comunicação



Indicador: Ser claro e objetivo ao expor suas ideias, facilitando a compreensão dos envolvidos.

Indicador: Apresentar as críticas e problemas de trabalho de forma respeitosa, construtiva e em local apropriado, evitando o constrangimento das pessoas.

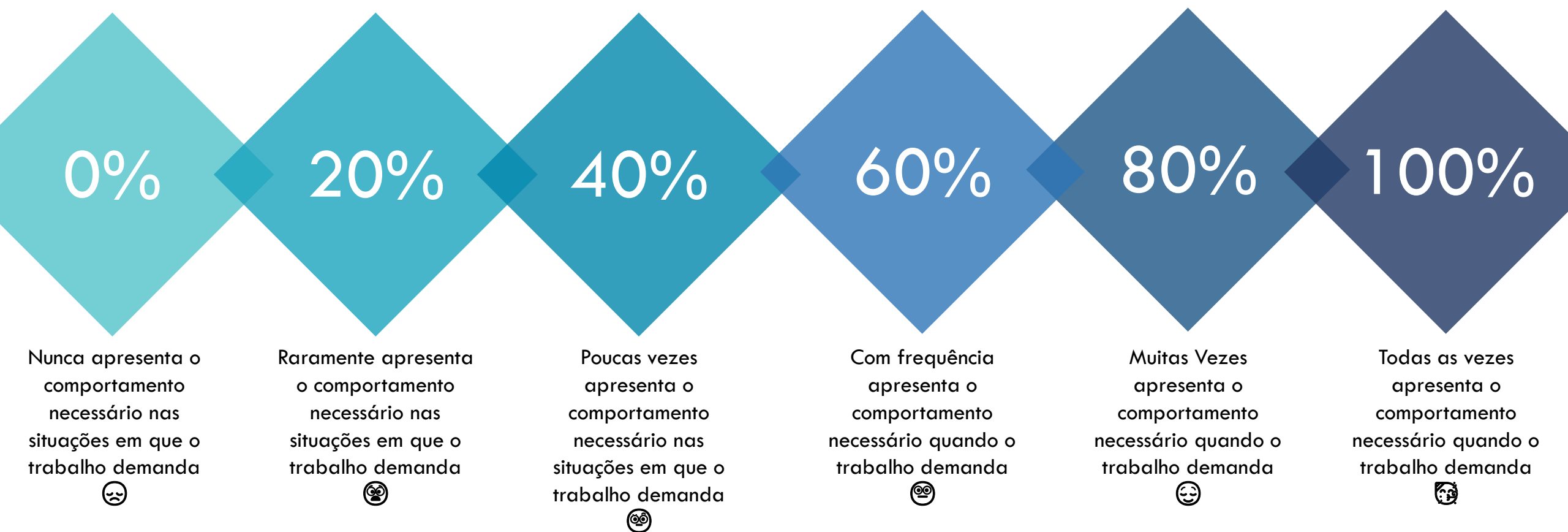
Indicador: Comunicar tempestivamente as informações de trabalho às pessoas e unidades envolvidas.

Indicador: Receber as críticas ou apontamentos de melhoria como oportunidade de desenvolvimento profissional e/ou dos processos que é responsável.

Exemplos de questões da avaliação comportamental.

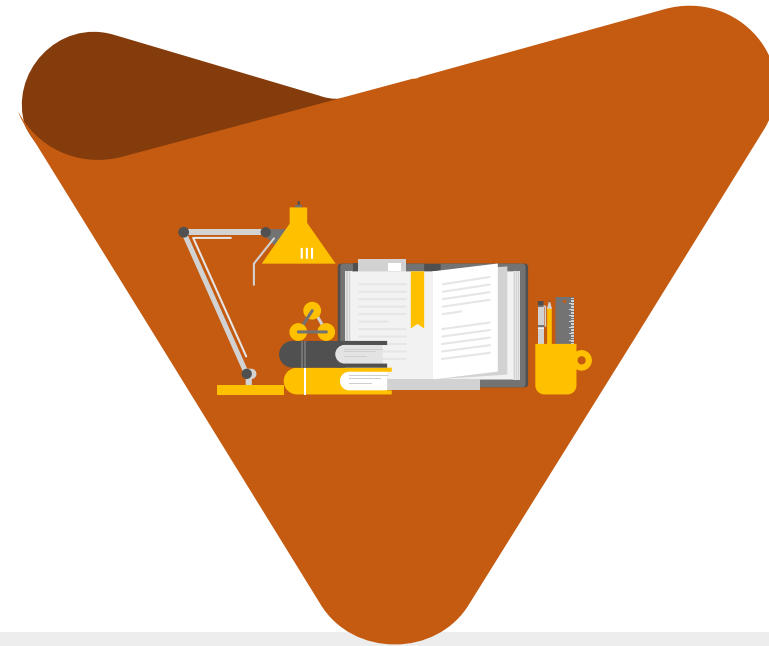


A avaliação de **Competências Comportamentais** utiliza a seguinte escala:



Quais são as
perguntas?

Mapeamento Técnico



Técnica

- Ter o conhecimento e as habilidades para realizar a atividade.
- Etc.

Exemplo – ZONAS ELEITORAIS

DIREITO CONSTITUCIONAL

REDAÇÃO OFICIAL

DIREITO ELEITORAL

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

PRÁTICAS CARTORÁRIAS

SISTEMAS ELEITORAIS

PROCESSO ELEITORAL

TÉCNICAS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO



ESCALA TÉCNICA

A avaliação de **Competências Técnicas** utiliza a seguinte escala:

0%

Nunca atende a expectativa na aplicação da Competência

50%

As vezes atende a expectativa na aplicação da Competência

80%

Quase sempre atende a expectativa na aplicação da Competência

100%

Sempre atende a expectativa na aplicação da Competência

105%

Sempre atende e as vezes supera a expectativa na aplicação da Competência

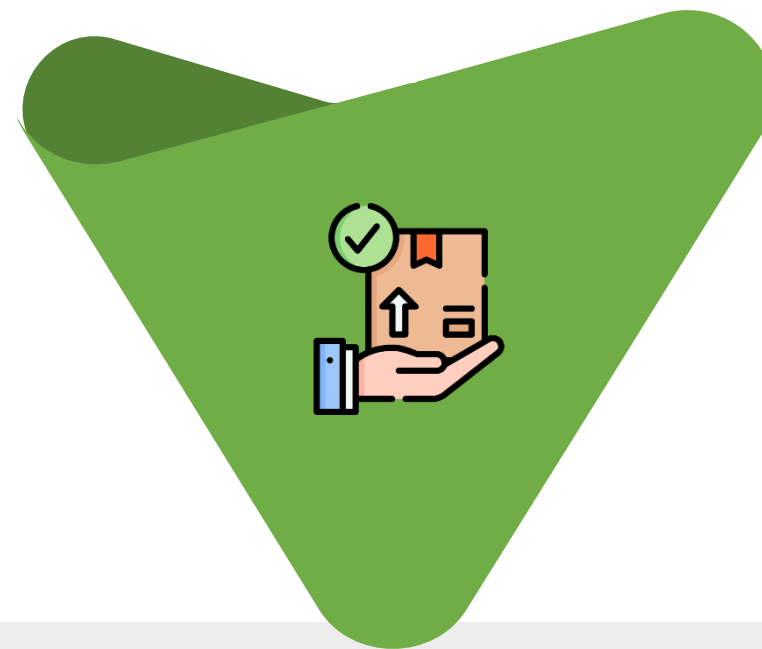
Quais são as perguntas?

Servidores

-> **Dimensões de Execução**

Gestores

-> **Dimensões de Gestão**



Entrega

- Qualidade da execução das responsabilidades.
- Ação alinhada com a expectativa da organização.
- Etc.



Servidores

-> **Dimensões de Execução**

As Dimensões de Execução representam os critérios mais relevantes para se avaliar a qualidade da entrega de um trabalho.

- **Noção de Serviço**
- **Precisão**
- **Temporalidade**
- **Originalidade/Aplicabilidade**
- **Produtividade**

Pergunta da Avaliação (1 de 5):

Executa as suas responsabilidades gerando valor à organização, clientes internos e sociedade por meio de entregas aderentes às necessidades de quem as recebe?



Servidores

-> **Dimensões de Execução**

As Dimensões de Execução representam os critérios mais relevantes para se avaliar a qualidade da entrega de um trabalho.

- **Noção de Serviço**
- **Precisão**
- **Temporalidade**
- **Originalidade/Aplicabilidade**
- **Produtividade**

Pergunta da Avaliação (2 de 5):

Realiza as suas entregas cumprindo todos os critérios estabelecidos, sejam eles legais, organizacionais ou de qualquer outra natureza aplicável?



Servidores

-> **Dimensões de Execução**

As Dimensões de Execução representam os critérios mais relevantes para se avaliar a qualidade da entrega de um trabalho.

- **Noção de Serviço**
- **Precisão**
- **Temporalidade**
- **Originalidade/Aplicabilidade**
- **Produtividade**

Pergunta da Avaliação (3 de 5):

Realiza as suas entregas dentro dos prazos acordados, mantendo todos os envolvidos informados tempestivamente diante de imprevistos, dando-os condições para reorganizações planejadas dentro do possível?



Servidores

-> **Dimensões de Execução**

As Dimensões de Execução representam os critérios mais relevantes para se avaliar a qualidade da entrega de um trabalho.

- **Noção de Serviço**
- **Precisão**
- **Temporalidade**
- **Originalidade/Aplicabilidade**
- **Produtividade**

Pergunta da Avaliação (4 de 5):

Realiza as suas entregas adaptando-as às necessidades do contexto por meio de sua originalidade, zelando pela ética, transparência, acessibilidade e efetividade em suas ações?



Servidores

-> **Dimensões de Execução**

As Dimensões de Execução representam os critérios mais relevantes para se avaliar a qualidade da entrega de um trabalho.

- **Noção de Serviço**
- **Precisão**
- **Temporalidade**
- **Originalidade/Aplicabilidade**
- **Produtividade**

Pergunta da Avaliação (5 de 5):

Realiza as suas entregas com altos níveis de produtividade, utilizando o tempo e recursos de forma eficaz?



Gestores

-> **Dimensões de Gestão**

A seleção das Dimensões de Gestão apresentadas se deu com base nos principais campos de atuação de um Gestor.

- **Gestão de Pessoas**
- **Gestão de Processos**
- **Gestão Integrada**
- **Gestão de Resultados**
- **Gestão de Recursos**
- **Gestão da Inovação**

Pergunta da Avaliação (1 de 6):

Contribui para o constante aprimoramento da experiência do trabalhador, promovendo a saúde e equilíbrio nas relações de trabalho, mantendo os objetivos claros e a distribuição das demandas equilibradas entre os membros da equipe, bem como promovendo ações de desenvolvimento e reconhecimento?



TRE-AL



Gestores

-> **Dimensões de Gestão**

AVALIAÇÃO DE ENTREGA

A seleção das Dimensões de Gestão apresentadas se deu com base nos principais campos de atuação de um Gestor.

- **Gestão de Pessoas**
- **Gestão de Processos**
- **Gestão Integrada**
- **Gestão de Resultados**
- **Gestão de Recursos**
- **Gestão da Inovação**

Pergunta da Avaliação (2 de 6):

Gerencia por processos, assegurando a automação e padronização de decisões e encaminhamentos quando cabível, assim diminuindo espaços de erros e retrabalhos?



TRE-AL



Gestores

-> **Dimensões de Gestão**

AVALIAÇÃO DE ENTREGA

A seleção das Dimensões de Gestão apresentadas se deu com base nos principais campos de atuação de um Gestor.

- **Gestão de Pessoas**
- **Gestão de Processos**
- **Gestão Integrada**
- **Gestão de Resultados**
- **Gestão de Recursos**
- **Gestão da Inovação**

Pergunta da Avaliação (3 de 6):

Contempla as demais áreas e processos em suas estratégias e ações, compreendendo os impactos e encadeamentos, assegurando o alinhamento organizacional e a disponibilidade de informações em tempo hábil para planejamento em toda a organização?



TRE-AL



Gestores

-> **Dimensões de Gestão**

AVALIAÇÃO DE ENTREGA

A seleção das Dimensões de Gestão apresentadas se deu com base nos principais campos de atuação de um Gestor.

- **Gestão de Pessoas**
- **Gestão de Processos**
- **Gestão Integrada**
- **Gestão de Resultados**
- **Gestão de Recursos**
- **Gestão da Inovação**

Pergunta da Avaliação (4 de 6):

Assegura o alcance dos resultados estipulados, gerindo-os por meio de indicadores e definindo estratégias, táticas e planos de ações em linha aos objetivos da organização?



Gestores

-> Dimensões de Gestão

A seleção das Dimensões de Gestão apresentadas se deu com base nos principais campos de atuação de um Gestor.

- **Gestão de Pessoas**
- **Gestão de Processos**
- **Gestão Integrada**
- **Gestão de Resultados**
- **Gestão de Recursos**
- **Gestão da Inovação**

Pergunta da Avaliação (5 de 6):

Garante a gestão dos recursos do Setor sob sua responsabilidade, em linha às estratégias, planos, diretrizes e normas estabelecidas, bem como, à legislação vigente?



Gestores

-> **Dimensões de Gestão**

A seleção das Dimensões de Gestão apresentadas se deu com base nos principais campos de atuação de um Gestor.

- **Gestão de Pessoas**
- **Gestão de Processos**
- **Gestão Integrada**
- **Gestão de Resultados**
- **Gestão de Recursos**
- **Gestão da Inovação**

Pergunta da Avaliação (6 de 6):

Propõe e recepciona novas soluções voltadas à sua área de atuação e seu nível de responsabilidade, ajudando a manter a organização alinhada às boas práticas e tendências?



A avaliação de **Responsabilidades** utiliza a seguinte escala:

30%

50%

70%

90%

100%

105%

Distante das
Expectativas (=)

Distante das
Expectativas (+)

Atende
Parcialmente as
Expectativas (=)

Atende
Parcialmente as
Expectativas (+)

Atende as
Expectativas

Supera as
Expectativas

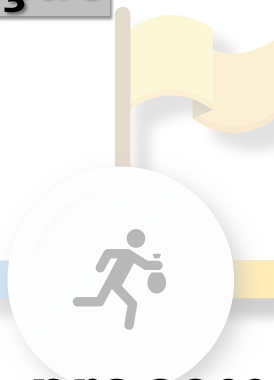
1. Como os critérios de avaliação foram elaborados?

Foi criado **um comitê, com grande conhecimento das Funções existentes, atividades executadas, ambiente, cultura organizacional, pontos fortes e fracos** e este comitê construiu/validou os questionários de responsabilidades e comportamental. E a parte técnica, foi selecionada pelos gestores de cada setor.



2. Quem vai me avaliar?

Você fará a sua **autoavaliação** e será avaliado por seu **superior imediato**, nas três avaliações.



3. Como será o acesso ao processo de avaliação?

Será feito **por meio de um sistema via internet** e todos serão orientados sobre o como acessar e utilizar esta ferramenta.



4. De quanto em quanto tempo acontecerá esta avaliação?

Será **feita anualmente, seguida por um processo de feedback – retorno dos resultados** – aos Gestores e Servidores.



5. Todos serão avaliados pelos mesmos critérios?

Não! Cada **perfil terá o seu questionário de avaliação** em três perspectivas:

- Avaliação de Competências Comportamentais
- Avaliação de Competências Técnicas
- Avaliação de Entrega



6. Para que serve esta avaliação?

- a. Transmitir **clareza aos Servidores e Gestores sobre as expectativas do seu trabalho.**
- b. **Aumentar o nível de consciência dos Servidores e Gestores** sobre os seus pontos fortes e pontos de melhoria.
- c. **Apoiar** os Servidores e Gestores com ações de **Treinamento e Capacitação** nos pontos de melhoria identificados na avaliação.
- d. Subsidiar o **desenvolvimento de carreira de todos.**



Dicas para a avaliação

NUM PASSADO TÃO... TÃO DISTANTE!



A avaliação deve ser
feita pensando nos
**últimos 12 meses de
trabalho.**

NÃO EXISTEM SUPER HERÓIS

**Todos nós temos pontos de
melhoria e pontos
positivos.**

**Seja realista para
reconhecer a verdade em si
mesmo e nos demais!**



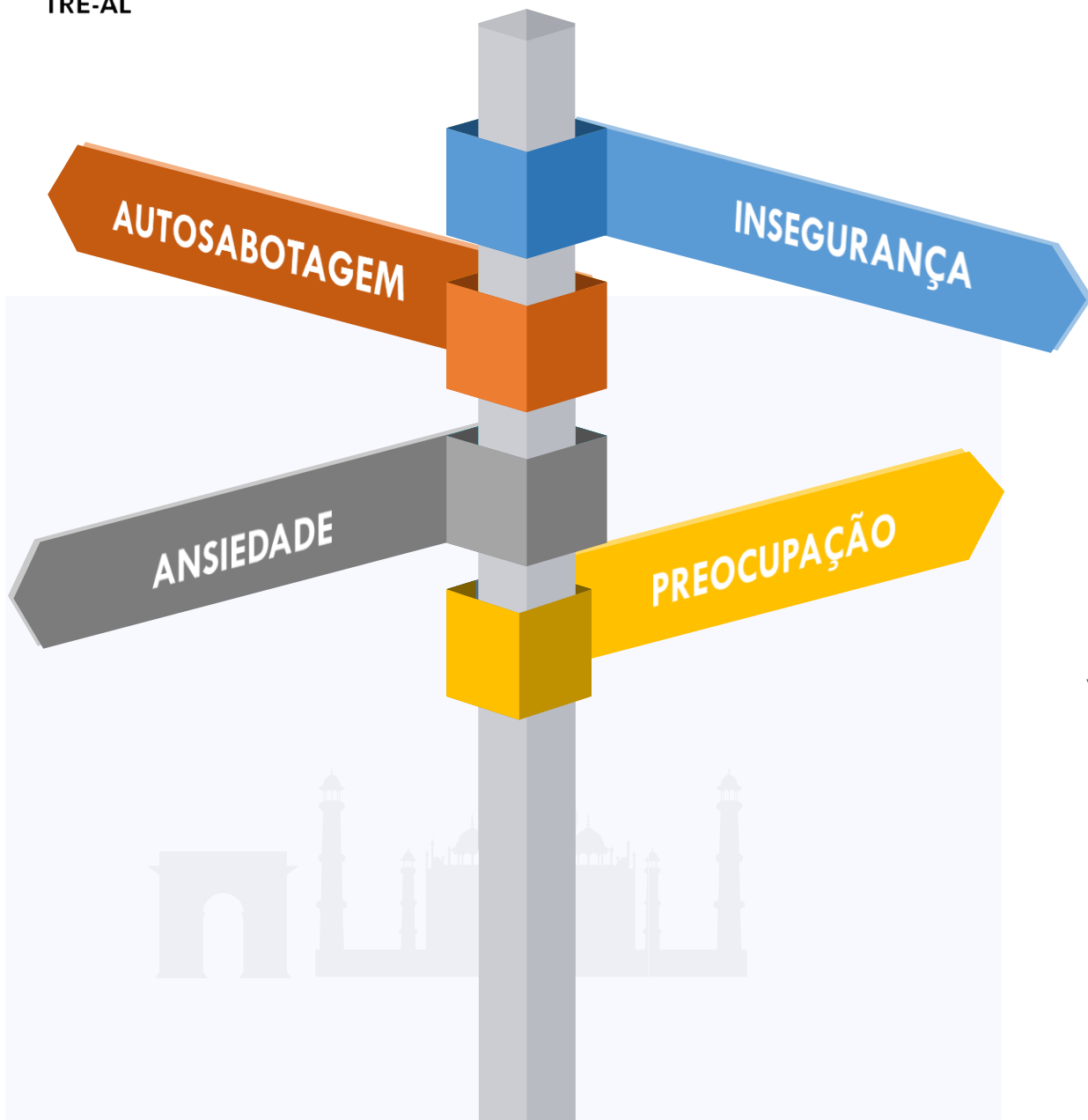
SÓ VOCÊ É BOM? É MESMO...?



Tem gente que é muito tolerante com os próprios erros, mas exige a perfeição dos demais na avaliação.

Saiba reconhecer a performance das outras pessoas.

NÃO MANIPULE RESULTADOS



Com medo da avaliação que vão receber, muitas pessoas elevam as suas notas na autoavaliação visando melhorar a média e acabam se prejudicando de forma indireta!

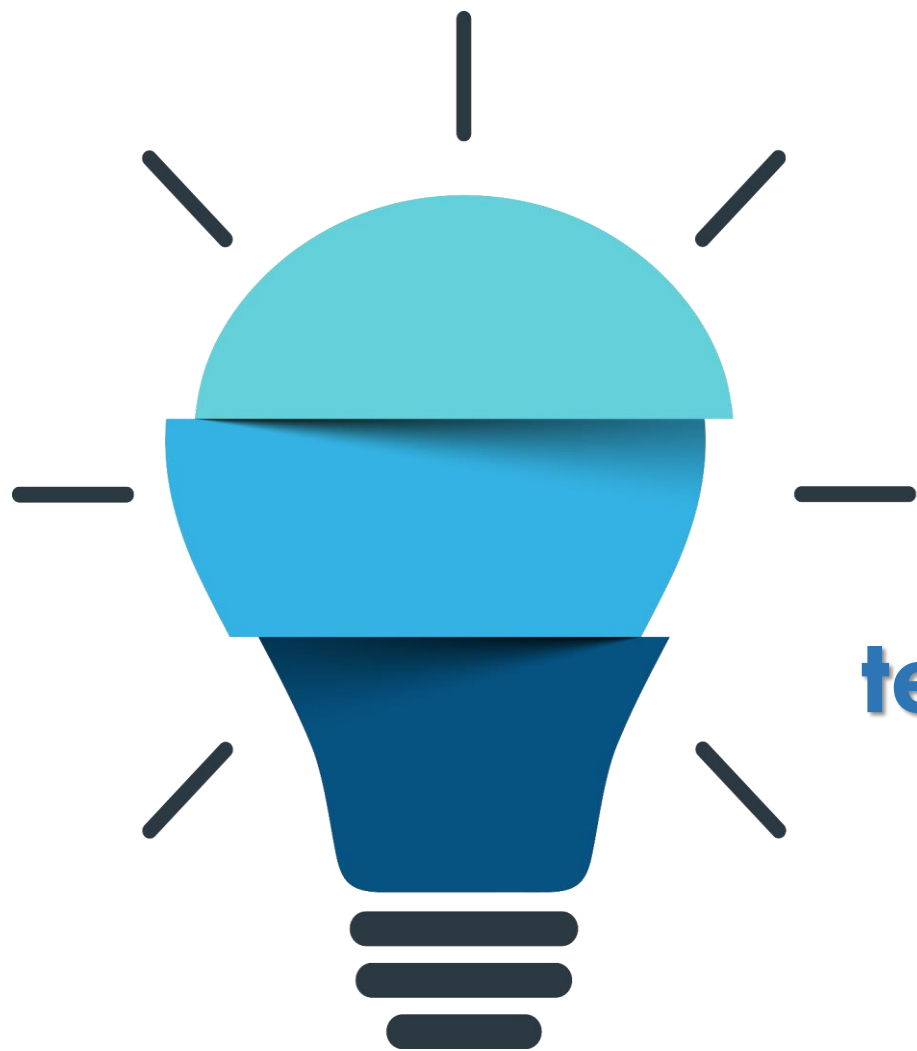
E SE NÃO GOSTAREM DA MINHA AVALIAÇÃO?

**Alguns avaliadores sofrem de
uma dificuldade: querer agradar
sempre!**

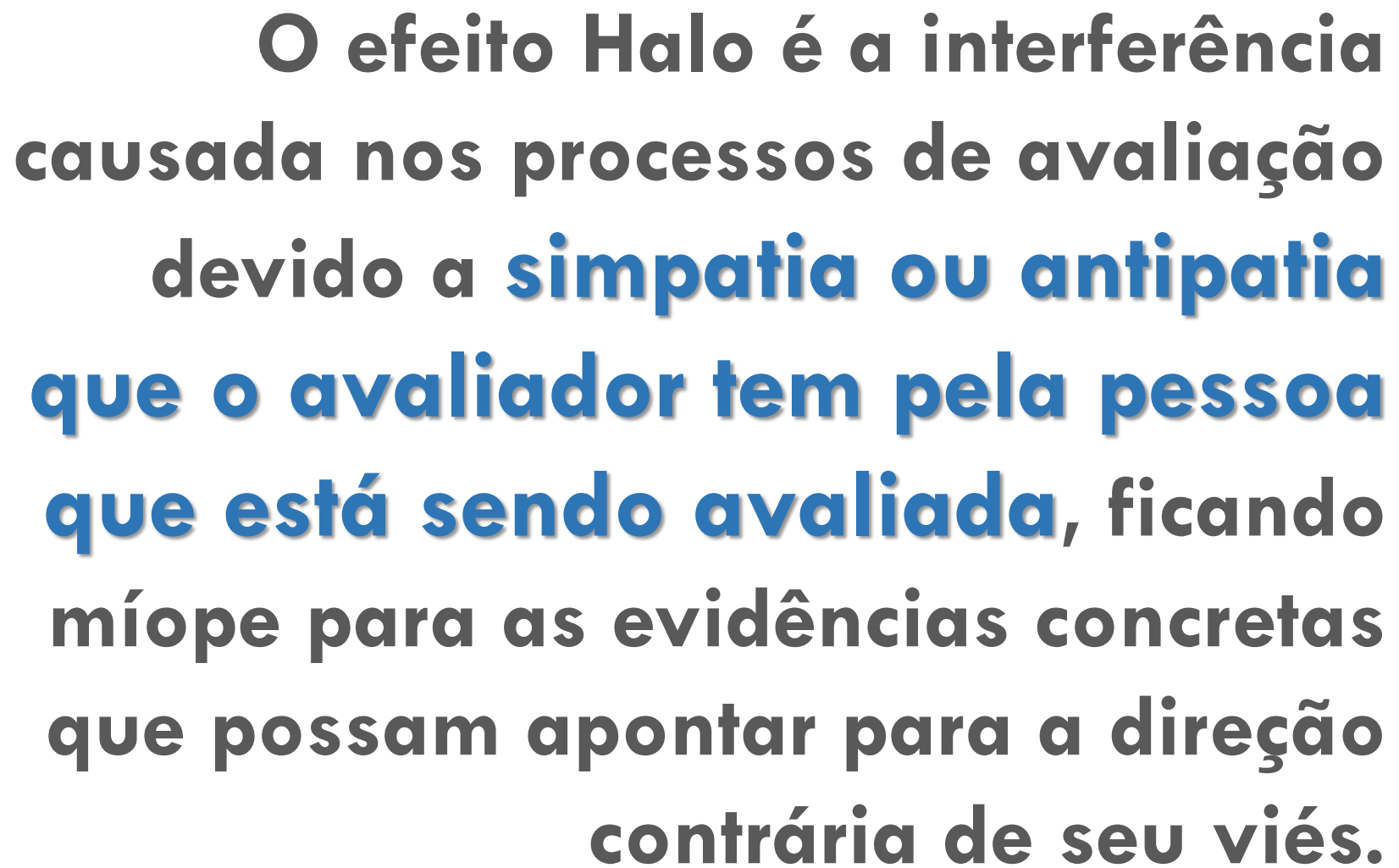
**Essa dificuldade abre um
caminho para tentar ajudar o
outro e amenizar a avaliação,
visando evitar o sentimento
de rejeição.**



ESTÁ DIFÍCIL AVALIAR? JÁ SEI, VOU DAR UMA NOTA NEUTRA!



Pelo medo de prejudicar pessoas ou assumir a responsabilidade de indicar que alguém é excelente, muitas pessoas optam pela **tentativa de atribuir notas neutras** e acabam forjando a avaliação, atrapalhando ao invés de ajudar.



MANTENHA-SE ATUALIZADO E REALISTA!



As coisas costumavam ser assim,
mas será que ainda são?
**A força do hábito é a dificuldade
de identificar mudanças,**
permanecendo preso em uma
imagem do passado que não condiz
com a realidade atual.

Orientações de coleta da avaliação



ACESSO AO
SOFTWARE



24h/ 7



PRÓXIMOS
PASSOS



ACESSO AO
SOFTWARE

○ **link, o login e a senha de acesso serão enviados aos avaliadores por e-mail.**

Caso não receba os dados ou tenha dúvidas no acesso, acione a equipe do projeto.

Laércio

laerciosilva@tre-al.jus.br

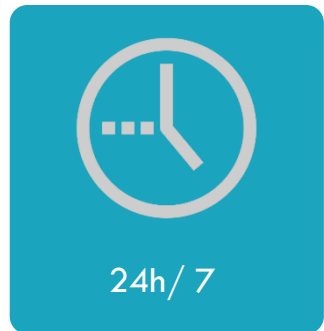
Dulce

dulcecoelho@tre-al.jus.br

Walas Júnior - LEME

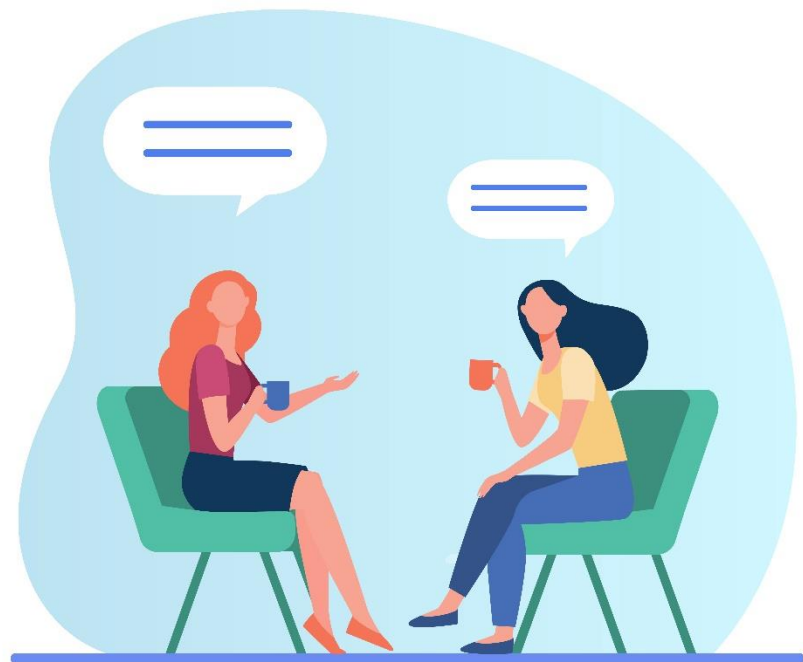
walas.junior@lemeconsultoria.com.br

(11) 98817-4429



A coleta das avaliações **estará disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana entre os dias 28/11 e 07/12.**

Fique ligado: após o prazo final o acesso será interrompido para o início dos feedbacks.



Após a avaliação teremos um prazo para a realização dos Feedbacks, **e todos deverão ser realizados individualmente.**

Período das avaliações

- ✓ Comportamental
- ✓ Técnica
- ✓ Entrega

De 28/11 a 07/12

Como dar e receber Feedback

- ✓ Gestores

Dezembro

Como receber Feedback

- ✓ Servidores

Dezembro

Feedbacks

- ✓ Gestores
- ✓ Servidores

A partir de 10/12



Obrigado por participar!
Nossos contatos

Victor Barbalho

E-mail: victor.barbalho@lemeconsultoria.com.br

Celular: [\(11\) 98817-4754](tel:(11)98817-4754)

Walas Júnior

E-mail: walas.junior@lemeconsultoria.com.br

Celular: [\(11\) 98817-4429](tel:(11)98817-4429)