



LEME[®]
CONSULTORIA

**DESENVOLVIMENTO HUMANO
E TECNOLOGIA EM GESTÃO DE PESSOAS**

RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS 2014/2015



Euclides Junior
junior@lemeconsultoria.com.br



QUEM SOMOS

Empresas do Grupo



A **Leme Consultoria** atua em empresas públicas e privadas nas áreas de Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Estratégia Empresarial. Baseada em diretrizes práticas, modernas, sustentáveis e alinhadas à estratégia organizacional, a Leme promove o desenvolvimento e o fortalecimento das competências de líderes e equipes. Seus processos combinam as facilidades tecnológicas com as necessidades reais do mercado para a Gestão Estratégica de Pessoas por meio de softwares e metodologia reconhecida, com fundamentação teórica focada na construção de uma mentalidade empresarial voltada à geração de resultados, referência no mercado pelas publicações de autoria de seus consultores.



ALGUNS DOS NOSSOS CLIENTES DO SETOR PÚBLICO

STJ	TRT/SE-20ª Região	Secretaria da	
TJ-BA	TRE-BA	Controladoria Geral	
TJ-RO	TRE-GO	do Estado de PE	
TJ-TO	TRE-SP	Prefeituras:	
TJ-SC	TRE-RJ	• Uberlândia/MG	Outros:
TJ-MT	TRE-CE	• Maringá/PR	• Caixa Econômica
TJ-PB	TER-PB	• Cuiabá/MT	Federal
		• Biguaçu/SC	• EMBASA
TRT/RJ-1ª Região	TCE/MT		• CONDER
TRT/RS-4ª Região	TCE/SC	Secretaria de	• SERCOMTEL
TRT/BA-5ª Região	TCE/PR	Fazenda:	• TECPAR
TRT/CE-7ª Região		• SEFAZ/MT	• CETEA
TRT/PA-8ª Região	STN: Secretaria do	• SEFAZ/PE	• PBGÁS
TRT/PR-9ª Região	Tesouro Nacional	• SEFAZ/PI	• Companhia de
TRT/SC-12ª Região	SAEB: Secretaria da		Desenvolvimento
TRT/PB-13ª Região	Administração do	Assembleia	de Vitória – CDV
TRT/SP-15ª Região	Estado da Bahia	Legislativa de MT	• UFABC
TRT/ES-17ª Região	SCGE-PE:		
TRT/AL-19ª Região			

SERVIÇOS



SAÚDE



ALGUNS DOS NOSSOS CLIENTES

INDÚSTRIAS



FACCHINI



3M



PPG



Santo Antônio
ENERGIA



SUZANO
PAPEL E CELULOSE



KEPLERWEBER



giroflex



INTERMARE



Elizabeth

BEBIDAS E ALIMENTOS



BIMBO



c.vale



SPAIPA
INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS



GRUPO PETRÓPOLIS



Marilan



kowalski
Desde 1933



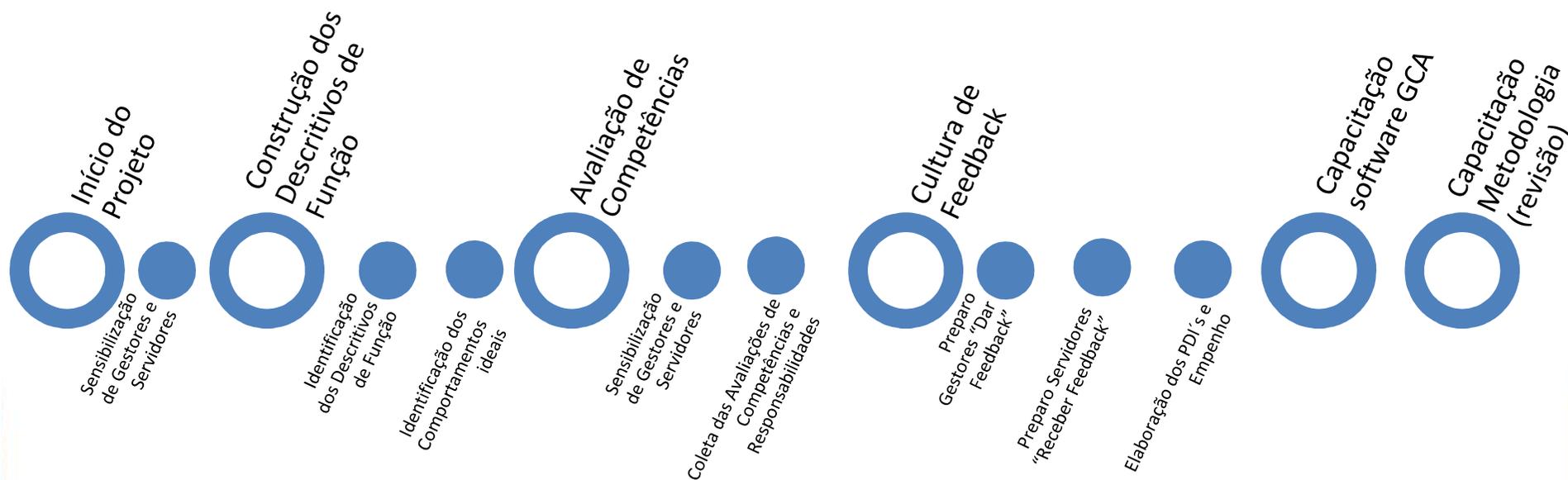
marba



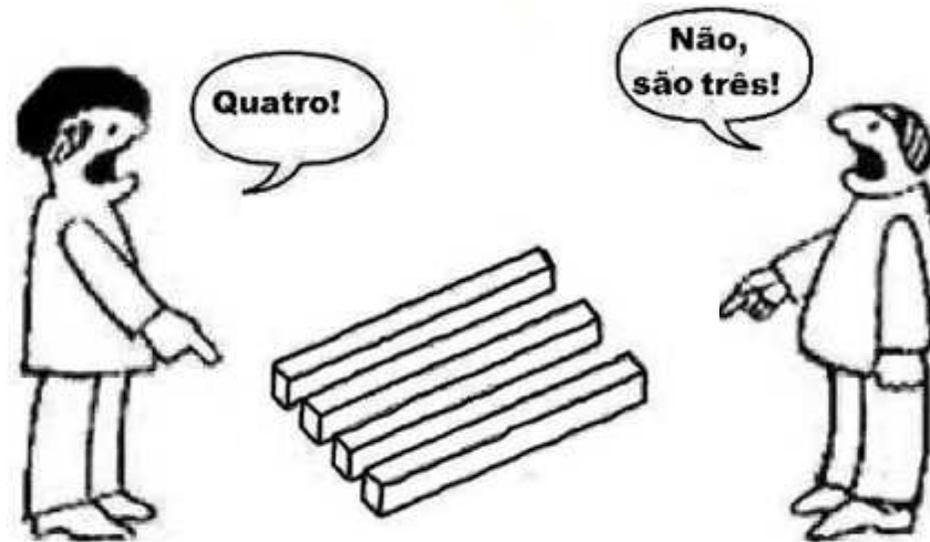
LEME
CONSULTORIA



CRONOLOGIA DAS AÇÕES



O FOCO É O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.



A realidade pode ser tão complexa que as observações feitas de um determinado assunto, vistas de ângulos diferentes, podem parecer bem contraditórias!

A COMPARAÇÃO É RELATIVA, POIS OS ITENS DE AVALIAÇÃO SÃO DIFERENTES E COM GESTORES DIFERENTES.



DADOS GERAIS DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS – 2014/2015

Histórico

1ª ciclo utilizando a metodologia da Leme Consultoria

Quando

Janeiro/2014 a Março/2015

Cenário

172 unidades institucionais

2489 participantes (Magistrados e Servidores)

**Funções
Identificadas**

172 MAPs construídos

390 funções identificadas/construídas

Ampliação do Conceito de Competências

Técnica

Comportamental

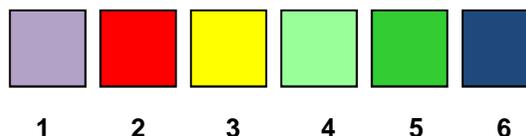
Resultados

Complexidade
(Responsabilidades)

Entrega do Colaborador
CDS – Coeficiente de
Desempenho do Servidor

Escala Referencial

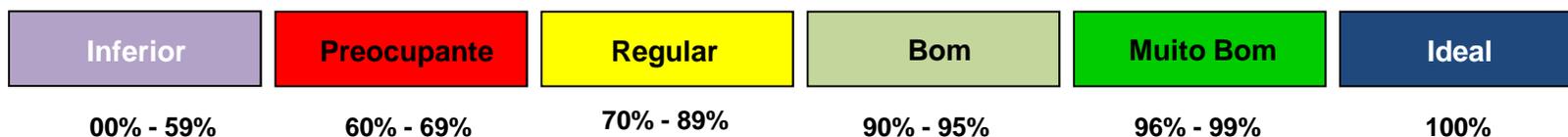
Inferior



Ideal

Estratificações

Para as estratificações e análises dos indicadores e Competências, utilizaremos a seguinte escala de referência:



Avaliação Comportamental **86,70%**

Avaliação Técnica **72,90%**

Avaliação de Responsabilidades **95,00%**

CDS Institucional **90,21%**

CDS INSTITUCIONAL ASCENDENTE CONSIDERANDO COMO BASE O PRIMEIRO CICLO AVALIATIVO EM UMA NOVA METODOLOGIA.
NO CICLO 2015/2016 EXISTE UMA PROBOBABILIDADE DE DIMINUIÇÃO RETRAÇÃO DO ATUAL CDS EM ENTRE 3% E 5%



O QUE FOI AVALIADO:

Frequência com que os comportamentos exigidos foram apresentados pelos avaliados durante o ano de 2014.



O QUE FOI AVALIADO:

Nível de proficiência em relação aos conhecimentos específicos exigidos durante o ano de 2014.



O QUE FOI AVALIADO:

Nível de Qualidade de Entrega das atribuições contidas nos descritivos de cada posto de trabalho durante o ano de 2014.



ESTUDO COMPORTAMENTAL

Avaliação Comportamental

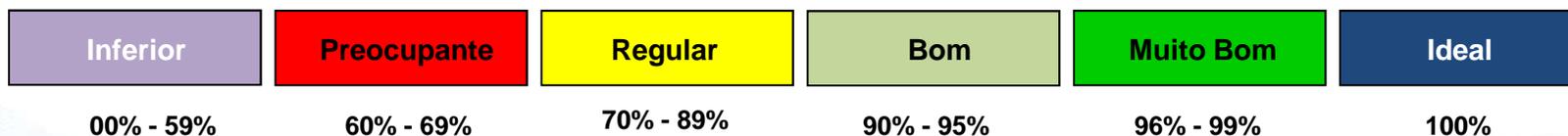
89,80%

“Competência Comportamental é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados.”

Rogério Leme - 2009

COMPETÊNCIA	Desempenho Médio
	(em %)
EMPREENDEDORISMO	82,30%
LIDERANÇA	84,30%
TOMADA DE DECISÕES	85,80%
FOCO EM RESULTADOS*	89,50%
VISÃO SISTÊMICA	89,60%
ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	90,50%
FLEXIBILIDADE	90,70%
TRABALHO EM EQUIPE	91,50%
FOCO NO JURISDICIONADO*	92,40%
COMUNICAÇÃO	92,90%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	93,90%
COMPROMISSO COM A INSTITUIÇÃO*	94,60%

* Competências Essenciais e Diferenciais





INDICADORES COM AS MAIORES NOTAS

Indicador	Competência	Desempenho em %
Mantém sigilo sobre os assuntos do Tribunal, quando legalmente exigido.	Comunicação	98,40%
Cumpe a jornada de trabalho e compromissos assumidos com o Tribunal.	Compromisso com a Instituição	96,90%
É educado e cordial no tratamento com os colegas de trabalho, independentemente do nível hierárquico.	Relacionamento Interpessoal	96,80%





INDICADORES COM AS MENORES NOTAS

INDICADORES	COMPETÊNCIA	Desempenho %
Identifica as necessidades de capacitação de seus liderados, incentivando-os para o autodesenvolvimento.	LIDERANÇA	44,6
Exerce o papel de líder sem postura autoritária ou paternalista, visando o crescimento da equipe.	LIDERANÇA	49,5
Monitora as atividades desenvolvidas pela equipe, propondo ações corretivas quando necessário.	LIDERANÇA	50,5
Define as atribuições de cada liderado e o respectivo limite de responsabilidade, distribuindo as tarefas de modo a não sobrecarregar determinados servidores.	LIDERANÇA	52,8
Reconhece os trabalhos realizados pela equipe e valorizar os bons resultados alcançados.	LIDERANÇA	63,0
Dialoga com as instâncias superiores, reportando as necessidades/dificuldades na busca de melhorias para a unidade.	LIDERANÇA	67,0
Envolve-se com a rotina de trabalho da equipe para identificar problemas e necessidades dos servidores.	LIDERANÇA	74,5





CONSIDERAÇÕES FINAIS

- ✔ Considerando as 04 Competências com as notas mais baixas, uma pertence ao grupo de Competências Essenciais (Foco em Resultados), ou seja, 25%.
- ✔ Houve uma discrepância nas avaliações em relação aos comportamentos de Liderança. Os gestores em sua autoavaliação atribuíram-se notas elevadas, ao passo que os servidores, na análise comportamental de seus superiores atribuíram notas baixas, sendo esta a competência que mais teve indicadores entre as piores notas.

- ✔ As lideranças não trabalham/atuam mal com as equipes a vinculação de causas institucionais maiores, tornando profissionais muito capacitados em “tarefeiros”, provocando desinteresse e falta de sentimento de pertencimento/compromisso. É necessário criar um núcleo imutável que conecte emocionalmente os servidores e gestores a um propósito maior e paralelamente a criação da mentalidade cliente X fornecedor interno, contribuindo para que todos compreendam o propósito de sua existência no que tange os componentes de sustentação institucional: velocidade de resposta, visão do usuário e crescimento pessoal e organizacional.

- ✔ O antagonismo entre autoavaliação e superior, demonstra que uma parte representativa das lideranças não consegue alinhar as pessoas rumo ao propósito, o que pesou para tamanha diferença (Visões diferentes, relação causa e efeito diferente).
- ✔ O distanciamento entre líderes e liderados, pode representar também que as lideranças atuam mal na resolução de pequenos conflitos ideológicos. Situações mal resolvidas são geradoras de sensações ruins, criando oposição quanto a tudo e todos.

- ✔ Existe uma tendência de preocupação em relação à postura das lideranças uma vez que o indicador “Exerce o papel de líder sem postura autoritária ou paternalista, visando o crescimento da equipe”, foi o segundo pior avaliado pela instituição.
- ✔ A liderança precisa ser preparada para assumir as habilidades, alocação de tempo e valores da função que ocupam para não obstruírem o duto de crescimento de novos líderes na Instituição.

- ✔ A implantação de um programa de educação continuada voltado ao desenvolvimento dos gestores é fundamental e urgente, visto que 80% dos indicadores da competência liderança obtiveram notas extremamente baixas.

- ✓ É oportuno a cada término de ciclo avaliativo confrontar-se os resultados finais às metas do planejamento estratégico e demais indicadores de resultados institucionais, a fim de confrontar-se a aderência do processo avaliativo à realidade do Tribunal.
- ✓ É importante ressaltar a participação e o engajamento da equipe responsável pela implantação, liderada pela Seção de Carreira. Os desafios foram inúmeros, houve momentos em que se fazia necessário um ajustamento metodológico ou operacional e a equipe atendeu a 100% das demandas com extrema eficiência.

- ✔ É importante que haja continuidade das ações do Programa, como já está ocorrendo, e que este Programa seja institucionalizado por meio de Políticas e Normas de Gestão de Pessoas transparentes e divulgadas à todos.
- ✔ Seria interessante que os descritivos sejam refinados para o ciclo 2015-2016, pois após a realização de um primeiro ciclo avaliativo, os gestores tendem a modificar algumas informações elaborados previamente, considerando a experiência vivenciada.

- ✔ Outro ponto que fundamenta esta ação é a diferenciação entre a especificidade e o generalismo descritas por alguns gestores, mesmo com o direcionamento da equipe e da consultoria. (válido para atribuições e competências técnicas)
- ✔ Seria interessante que fosse realizado um exercício piloto no ciclo 2015-2016 contemplando a perspectiva Resultados (metas), para que a metodologia seja testada e compreendida em sua plenitude.

- ✔ É extremamente importante para o Tribunal aproveitar o momento de maior aproximação e o conhecimento adquirido pela área de Gestão de Pessoas sobre as demais unidades, para a implantação de um canal de consultoria interna. Desta forma, tal aproximação se transformará numa rotina e não apenas uma questão momentânea.



DESENVOLVIMENTO HUMANO
E TECNOLOGIA EM GESTÃO DE PESSOAS

Euclides Junior

junior@lemeconsultoria.com.br

www.facebook.com/lemeconsultoriaoficial

www.lemeconsultoria.com.br

Tel.:(11)4401-1807

 [lemeconsultoriaoficial](https://www.facebook.com/lemeconsultoriaoficial)

 [@lemeconsultoria](https://twitter.com/lemeconsultoria)

 [/lemeconsultoria](https://www.youtube.com/lemeconsultoria)