

DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS



Workshop Gestão de Competências e Desempenho

Esther Araújo



Psicóloga organizacional e clínica, atuo na área de Gestão de Pessoas desde 2005. Empregada dos Correios há 16 anos. Atualmente, desenvolvo trabalhos focados em gestão por desempenho e competências. Acredito que esses processos contribuem de forma concreta para o desenvolvimento das(os) empregadas(os) e para os resultados da empresa.

Psicóloga, atuo na área de Gestão de Pessoas desde 2013 e hoje estou à frente da Gerência de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas - GDDP/DESEO. Acredito no acolhimento como ferramenta para qualquer processo de crescimento e que a escrita pode ser uma grande aliada no nosso autocuidado. Neste workshop, quero trocar ideias com vocês sobre avaliação de desempenho de um jeito leve e que possa fazer sentido no dia a dia.

Fernanda Fernandes



Sejam muito bem-vindas(os)!

Objetivo



Compreender a relevância dos Modelos de Gestão por Competências e de Gestão do Desempenho adotados pelos Correios, destacando como esses modelos se integram aos subsistemas de Gestão de Pessoas e contribuem para o desenvolvimento contínuo dos empregados.

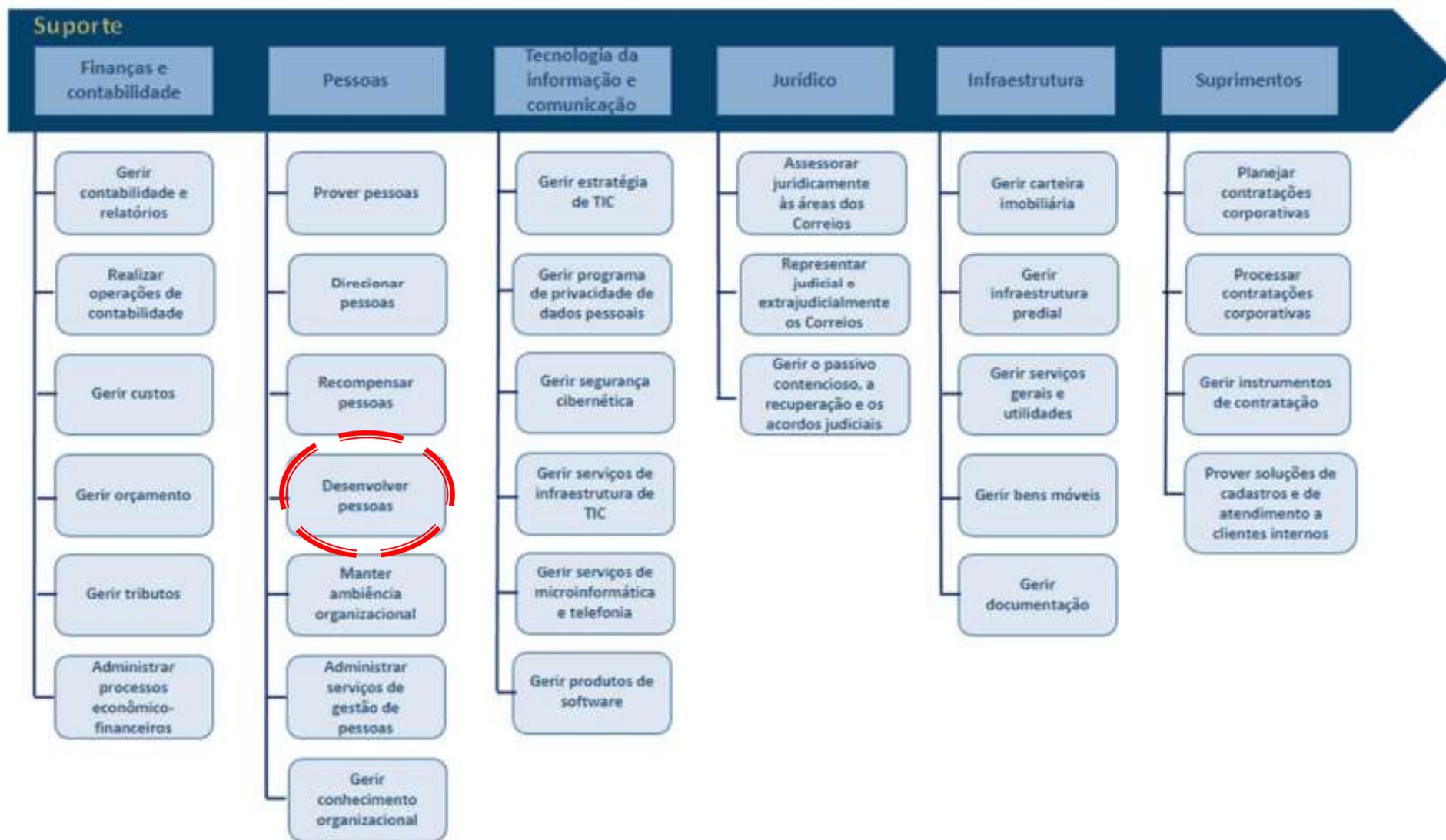
Agenda

Modelo de Gestão por Competências

Modelo de Gestão do Desempenho



Houve a inclusão do atributo Propósito na Identidade Corporativa dos Correios, mantendo os demais atributos sem alteração.



Desenvolver as pessoas nas competências requeridas, por meio da educação corporativa, considerando definição de diretrizes, planejamento, execução, monitoramento e avaliação de desempenho e dos resultados das soluções educacionais.

ATIVIDADE

Respondam no CHAT:

O que você entende por **Competência**?



I
N
T
E
R
A
Ç
Ã
O

CORRENTES CONCEITUAIS - COMPETÊNCIA



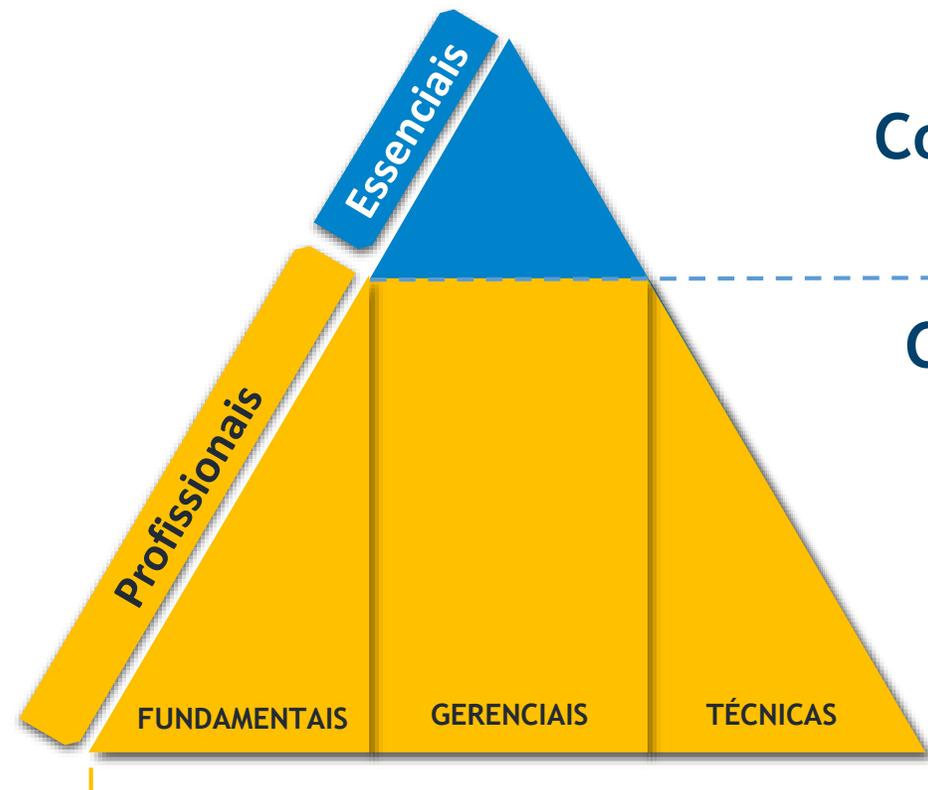
Autores norte-americanos
(*Boyatsis, 1982, e McClelland, 1973*): competência como estoque de qualificação (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho.



Autores franceses
(*Le Boterf, 1993, e Zarifian, 1999*): associam a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho (Dutra, 2004).

“É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social e profissional ao indivíduo.”

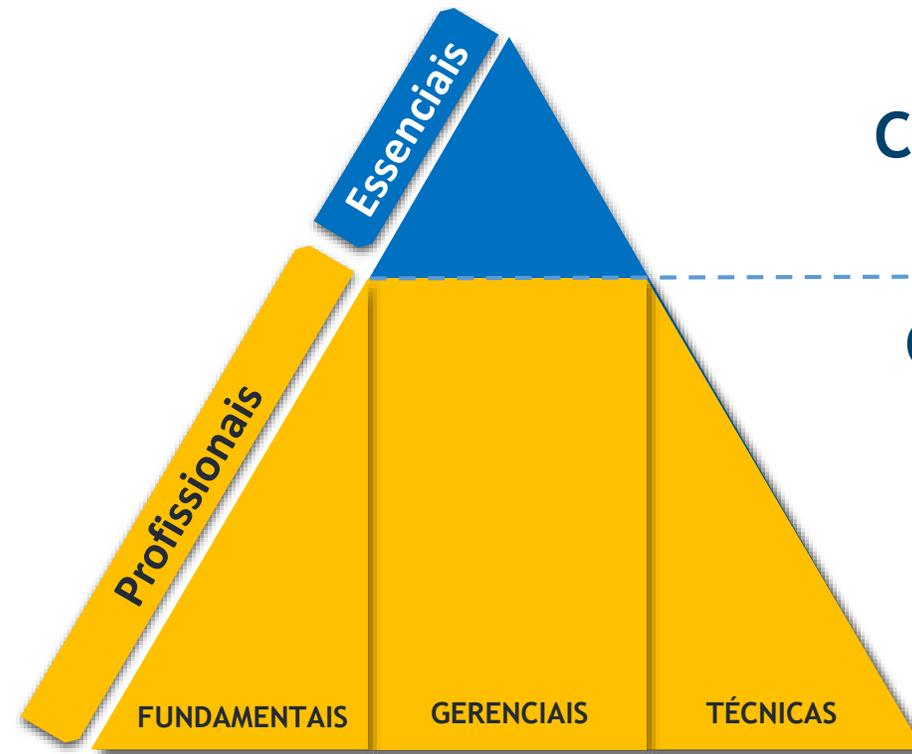
(FLEURY, 2000)



Competências do nível organizacional

Competências do nível individual

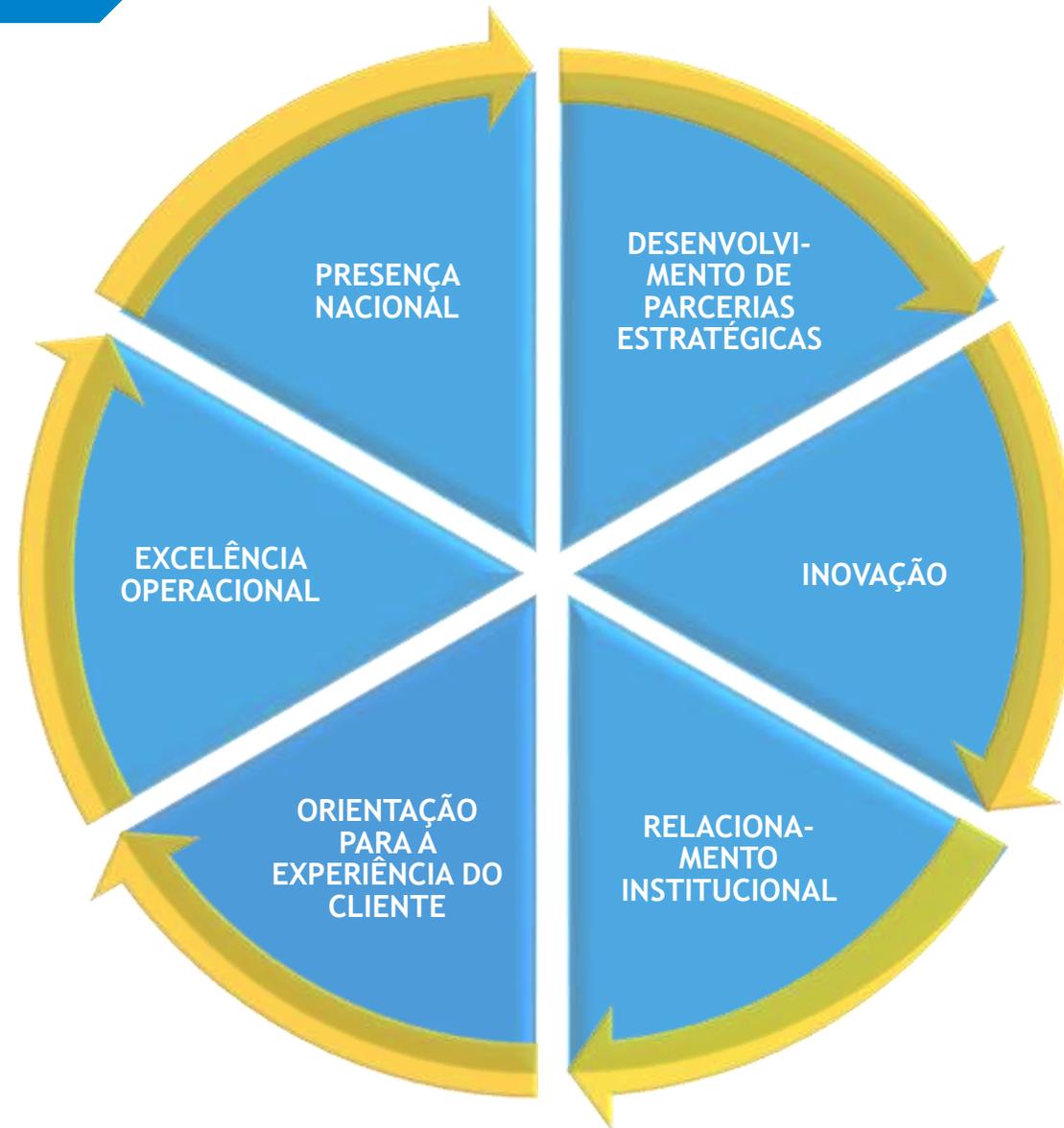
- Plano Estratégico
- Valores Organizacionais
- Competências Essenciais



Competências do nível organizacional

Competências do nível individual

Competências Essenciais



Matriz de Competências - Competências Profissionais Fundamentais



COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS - Exemplo de mapeamento da competência

Comprometimento

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS - Exemplo de mapeamento da competência

Comprometimento

Atua comprometido com os resultados conforme as orientações, normas e legislação dos Correios, com a aplicação efetiva de conhecimentos e experiências adquiridos.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS - Exemplo de mapeamento da competência

Comprometimento

Atua comprometido com os resultados conforme as orientações, normas e legislação dos Correios, com a aplicação efetiva de conhecimentos e experiências adquiridos.



Competência:
descrita na forma
de Entrega
Desempenho
esperado

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS - Exemplo de mapeamento da competência

Comprometimento

Atua comprometido com os resultados conforme as orientações, normas e legislação dos Correios, com a aplicação efetiva de conhecimentos e experiências adquiridos.



Competência:
descrita na forma
de Entrega
Desempenho
esperado

CONHECIMENTOS

- Identidade Corporativa, objetivos estratégicos e indicadores organizacionais;
- Estatuto dos Correios;
- Código de Conduta Ética dos Correios;
- Regulamento Disciplinar de Pessoal;
- Acordo Coletivo de Trabalho;
- Segurança da Informação;
- Normas, Manuais e Legislação de sua área de atuação;
- Metas e Resultados individuais e da área de atuação.

HABILIDADES

- Planejamento e Organização;
- Visão Geral da Empresa.

ATITUDES

- Disciplina;
- Foco em resultado e produtividade.



Dimensões da
Competência

Matriz de Competências - Competências Profissionais Gerenciais



Matriz de Competências - Competências Profissionais Gerenciais

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Operacional	C.P.G.O.1 Planejamento e Organização para Resultados - Orienta equipes para o atingimento de objetivos, metas e resultados planejando e priorizando ações, por meio da utilização de ferramentas gerenciais de controle.
Tático	C.P.G.T.1 Planejamento e Organização para Resultados - Desdobra metas e indicadores para sua área, em consonância com os objetivos estratégicos da Empresa, acompanhando a evolução dos resultados e implementando as ações de melhoria necessárias.
Estratégico	C.P.G.E.1 - Planejamento e Orientação para Resultados - Propõe estratégias organizacionais e resultados esperados com base nas análises de macro e microambiente, considerando os interesses e interfaces das partes envolvidas.

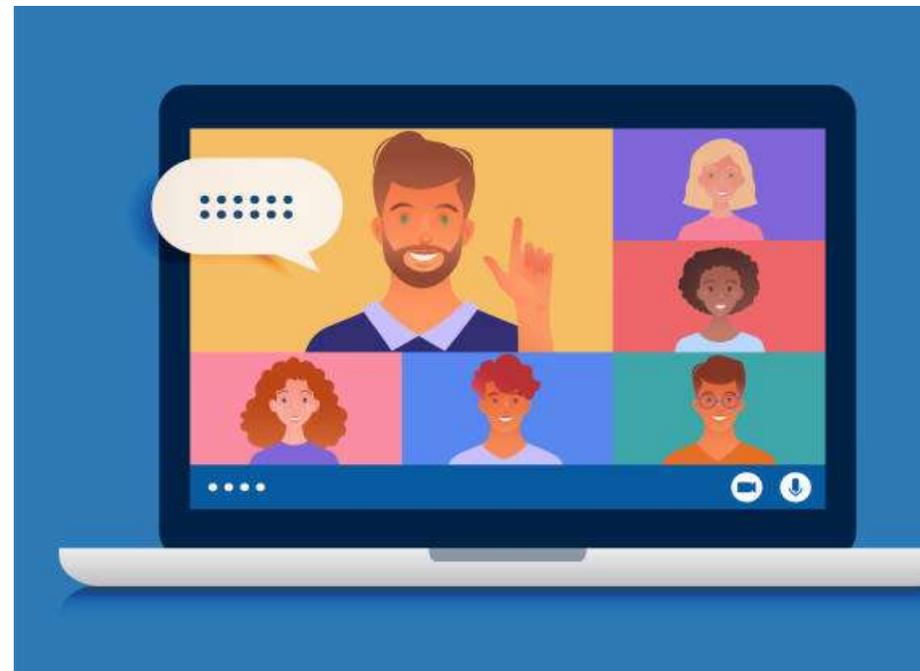
Matriz de Competências - Competências Profissionais Técnicas



ATIVIDADE

Respondam no CHAT:

Qual o principal **produto** da Gestão por Competências?



I
N
T
E
R
A
Ç
ÃO

INTEGRAÇÃO dos subsistemas de Gestão de Pessoas à Matriz de Competências



ATIVIDADE

Respondam no CHAT:

Com base na gravura anterior, como vocês entendem que a Matriz de Competências vai “conversar” com esses subsistemas?



I
N
T
E
R
A
Ç
Ã
O

INTEGRAÇÃO dos subsistemas de Gestão de Pessoas à Matriz de Competências

Para que a Matriz de Competências seja efetiva, ela precisa permear todos os subsistemas de Gestão de Pessoas. Essa integração é fundamental, pois possibilita que os resultados de um subsistema subsidiem outro, e que **todas as nossas políticas e práticas de gestão de pessoas tenham como referencial as mesmas competências.**



Com essa integração, o empregado sabe claramente **quais competências a empresa espera dele no seu desempenho e quais são necessárias desenvolver para atingir seus objetivos profissionais.**

ATIVIDADE

Respondam no CHAT:

Qual a integração da Matriz de Competências com o Processo Gerir Educação Corporativa?



I
N
T
E
R
A
Ç
Ã
O

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A INTEGRAÇÃO COM O SUBSISTEMA GERIR EDUCAÇÃO CORPORATIVA

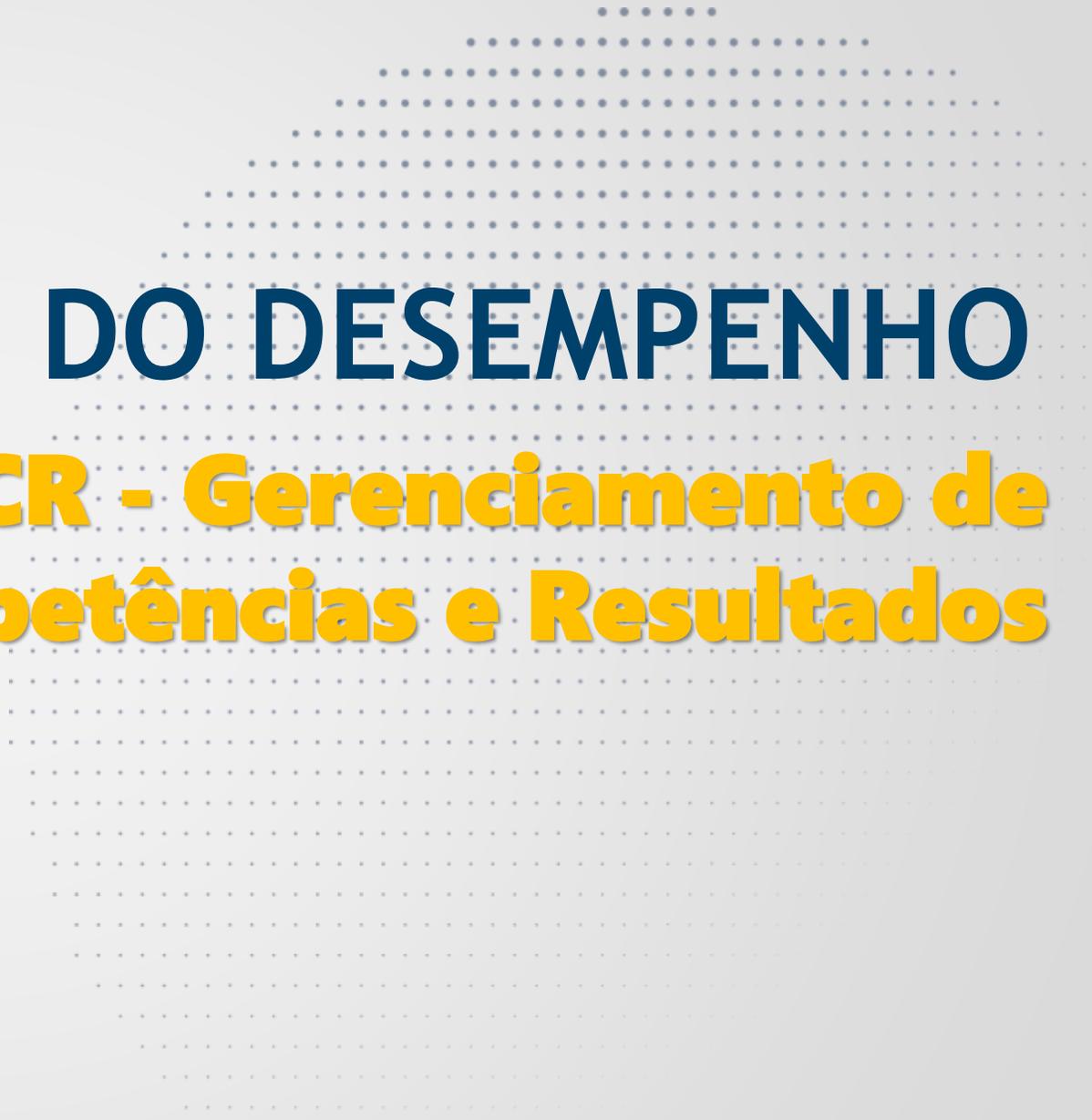
Processo base	Saídas do processo com relação ao processo de Gerir Competências	Interface com o produto do processo Gerir Competências
Gerir Educação Corporativa	Identificar as necessidades individuais de capacitação e desenvolvimento, considerando as competências requeridas e a avaliação individual do GCR;	Matriz de Competência (Competências Essenciais e Profissionais Fundamentais , Gerenciais e Técnicas e suas dimensões – Conhecimentos Habilidades e Atitudes)
	Plano de Educação Corporativa;	
	Elaborar planos de educação e programas de desenvolvimento com foco no negócio;	
	O desenvolvimento das competências necessárias à organização;	
	Plataforma virtual de aprendizagem.	

“No Sistema de Gestão de Pessoas por Competências todas as ações educacionais estão voltadas para disseminar entre os profissionais as competências definidas pela organização, seguindo suas Diretrizes Estratégicas. Desse modo, as ações educacionais são formas de obtenção de proficiência nas competências.”

(MEISTER, 1999)

INTERVALO





GESTÃO DO DESEMPENHO

**GCR - Gerenciamento de
Competências e Resultados**

ATIVIDADE

Respondam no CHAT:

O que você entende por Avaliação de Desempenho?



I
N
T
E
R
A
Ç
Ã
O

“É um modelo de gestão que visa, continuamente, estabelecer contrato com os empregados referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios, corrigir os rumos e avaliar os resultados.”

(PONTES, 2010)

O modelo é capaz de identificar:

- Os resultados de desempenho dos empregados e equipes;
- As necessidades de desenvolvimento e capacitação;
- A contribuição de cada empregado no alcance dos objetivos do Plano Estratégico da Empresa.

ATIVIDADE

Respondam no CHAT:

Quais os benefícios da avaliação de desempenho?



I
N
T
E
R
A
Ç
Ã
O

BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para os(as) empregados(as):

- Autodesenvolvimento e capacitação;
- Melhora do desempenho;
- Participação em processos, tais como RIs, programas de concessão de bolsas de estudo, Participação em Lucros e Resultados - PLR e Promoção por Mérito.



Para os(as) gestores(as):



- Melhora dos resultados de empregados(as) e equipe;
- Suporte à execução do processo de sua área;
- Relacionamento entre gestor(a) e empregado(a), favorecendo a obtenção de bons resultados;
- Melhor planejamento e organização do funcionamento da unidade.

“Gestores que desenvolvem pessoas, desenvolvem resultados.”

Para a empresa:



- Desempenho dos(as) empregados(as) contribui para o resultado da Organização;
- Desenvolvimento de ações de treinamento;
- Desenvolvimento de carreira.

"Desempenho bem avaliado, estratégia bem executada."

QUAL A IMPORTÂNCIA DESTE PROCESSO NOS CORREIOS?



PRINCIPAIS ASPECTOS DA METODOLOGIA



Duas dimensões de avaliação: meta e competência.



Três etapas: planejamento, acompanhamento e fechamento.



Utilização de metas padrão.



Periodicidade: avaliação anual com a realização de acompanhamentos trimestrais.



Avaliação por meio do sistema GCRWeb.



Avaliação de empregados a partir de 90 dias trabalhados.



"Avaliação de desempenho começa com diálogo:
é na conversa que metas ganham sentido e propósito."



META: ação voltada para o alcance de um determinado INDICADOR em um PERÍODO específico.

Elementos-chave da Meta

- Ação: O que será feito?
- Indicador: “Como” será medido?
- Período: Quando será alcançado?

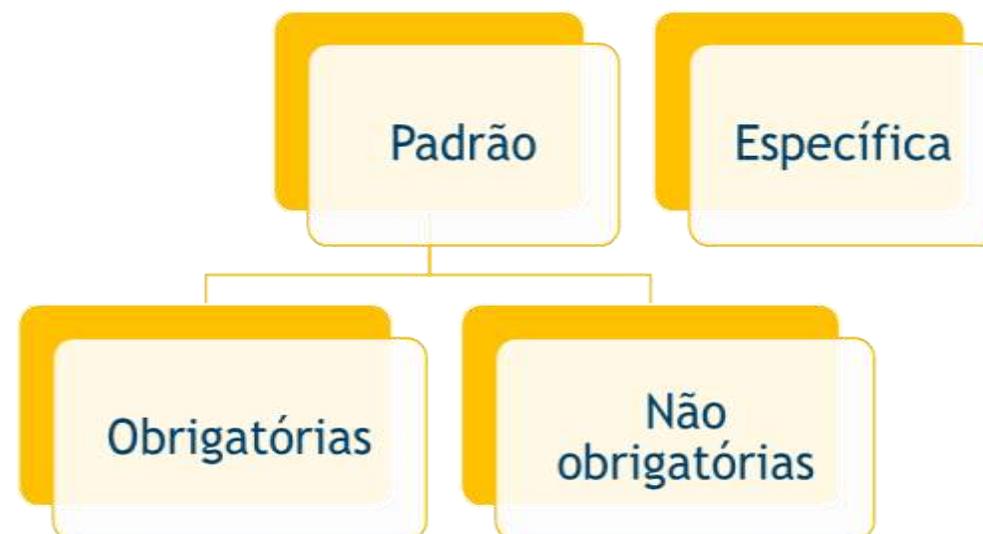


META: ação voltada para o alcance de um determinado INDICADOR em um PERÍODO específico.

Elementos-chave da Meta

- Ação: O que será feito?
- Indicador: “Como” será medido?
- Período: Quando será alcançado?

TIPOS DE META



CrITÉrios para elaboração de uma meta:

- **Ação:** verbo no infinitivo.
- **Indicador:** informação que permite o acompanhamento do resultado ao longo do tempo (quantidade, qualidade, satisfação).
- **Índice:**  o valor da meta.
- **Prazo:** período de tempo definido.



Exemplos:

- “Implementar **(ação)** 80% **(índice)** das ações contidas no PAM/Plano de Ação de Melhoria do Clima **(indicador)**, até 31/dezembro/2024 **(prazo)**”.
- “Distribuir **(ação)** 100% **(índice)** das correspondências e documentos entregues na área **(indicador)**, diariamente **(prazo)**, de forma correta **(indicador)**.”

ATIVIDADE

Analise as metas abaixo, extraídas do banco de dados do GCR. Reescreva-as seguindo as orientações dadas para melhorá-las.

- 1 - Minimizar despesas evitando desperdício.
- 2 - Elaborar análises diversas.
- 3 - Realizar eventos.
- 4 - Atingir receita do SEDEX.



I
N
T
E
R
A
Ç
Ã
O

1 - Minimizar despesas evitando desperdício.

Diminuir (ação) em 20% (índice) as despesas (indicador) do 1º semestre/2024 (prazo).

2 - Elaborar análises diversas.

Elaborar **(ação)** mensalmente **(prazo)** um **(índice)** relatório analítico de resultados financeiros **(indicador)**.

3 - Realizar eventos.

Realizar **(ação)** 100% **(índice)** dos eventos programados para a divulgação de novos produtos **(indicador)**, cumprindo o cronograma estabelecido **(prazo)**.

4 - Atingir receita do SEDEX.

Atingir **(ação)** 100% **(índice)** da receita do SEDEX do varejo **(indicador)**, no ano corrente **(prazo)**.

Etapa II - Acompanhamento



Etapa III – Avaliação Final

A avaliação final é realizada com a participação de cada empregado.



PONTO PARA REFLEXÃO

Feedback



Punição



Fomentar o engajamento



Cuidado com o empregado



Oportunidade de desenvolvimento



IMPLICAÇÕES DA NÃO REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO

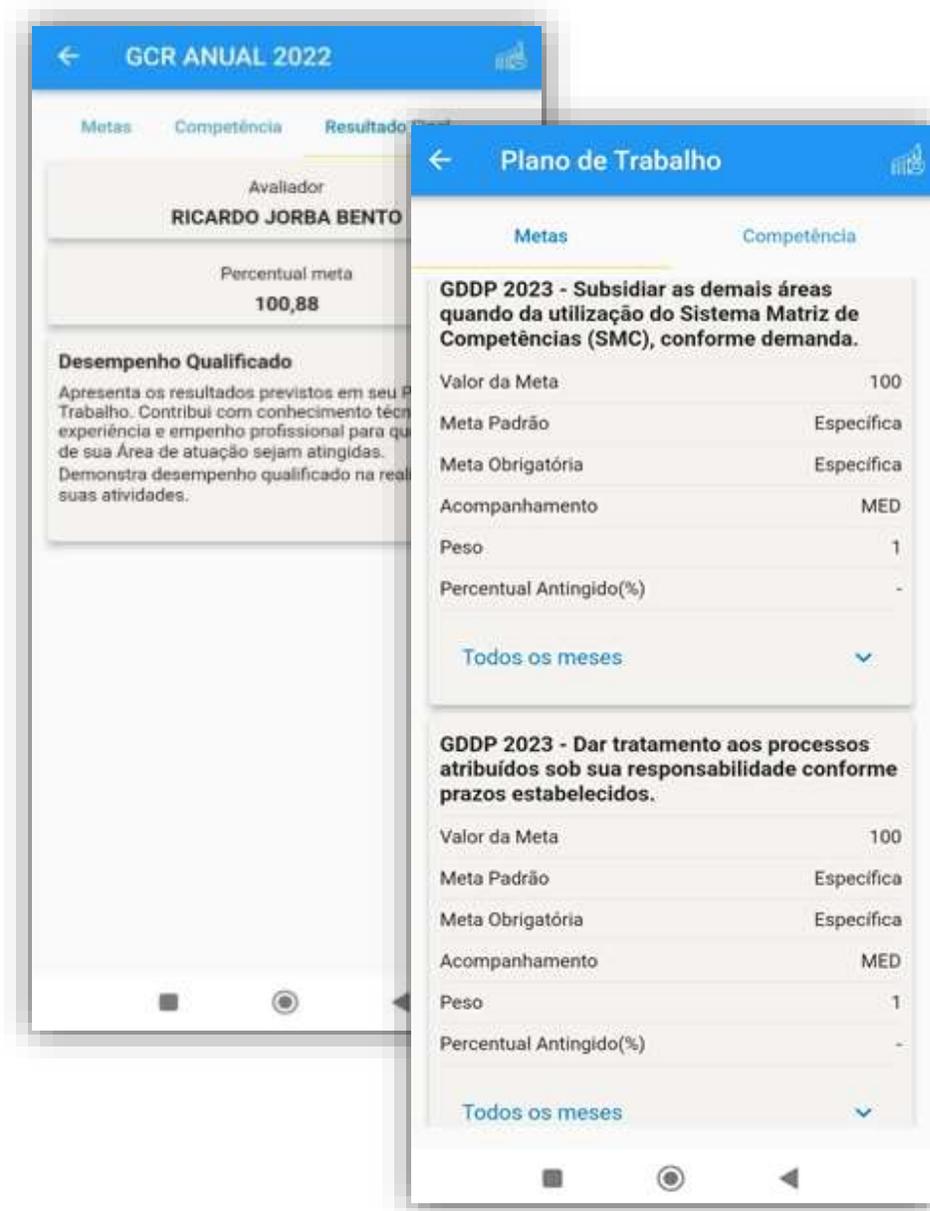
- Perda de confiança na ferramenta.
- Insatisfação dos empregados.
- Equívocos na identificação de talentos.
- Impacto na PLR.
- Concorrência em Processos de Bolsas de Estudo.
- Influência no clima organizacional da unidade.
- Impacto na Promoção por Mérito.

GCR NO APP

Gestão de Desempenho **Correios e você**
em total sinergia

Agora você pode consultar o seu **GCR no App Sou Correios** sem precisar solicitar ao seu gestor.

É o GCR na palma da sua mão!



GCR ANUAL 2022

Metas Competência Resultado

Avaliador
RICARDO JORBA BENTO

Percentual meta
100,88

Desempenho Qualificado
Apresenta os resultados previstos em seu Plano de Trabalho. Contribui com conhecimento técnico, experiência e empenho profissional para que as metas de sua Área de atuação sejam atingidas. Demonstra desempenho qualificado na realização de suas atividades.

Plano de Trabalho

Metas Competência

GDDP 2023 - Subsidiar as demais áreas quando da utilização do Sistema Matriz de Competências (SMC), conforme demanda.

Valor da Meta	100
Meta Padrão	Específica
Meta Obrigatória	Específica
Acompanhamento	MED
Peso	1
Percentual Antingido(%)	-

Todos os meses

GDDP 2023 - Dar tratamento aos processos atribuídos sob sua responsabilidade conforme prazos estabelecidos.

Valor da Meta	100
Meta Padrão	Específica
Meta Obrigatória	Específica
Acompanhamento	MED
Peso	1
Percentual Antingido(%)	-

Todos os meses



DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS