

COMPETÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Objetivo

Este anexo tem como objetivo orientar líderes e colaboradores sobre as competências avaliadas no processo de Gestão de Desempenho das empresas do grupo localizadas em Minas Gerais, São Paulo e Paraná, esclarecendo os comportamentos esperados e os critérios utilizados durante a avaliação.

As competências estão alinhadas aos valores e ao Jeito de Ser e Fazer do grupo, garantindo coerência, desenvolvimento das pessoas e fortalecimento da cultura organizacional.

1. O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?

Competências representam o conjunto de comportamentos, atitudes e práticas esperadas dos colaboradores para contribuir com os resultados da empresa e fortalecer a cultura organizacional.

Na avaliação de desempenho, as competências permitem analisar não apenas “o que” foi entregue, mas também “como” os resultados foram alcançados.

2. COMPETÊNCIAS AVALIADAS

As empresas do grupo avaliam cinco competências principais:

1. Melhorar Sempre
2. Crescer com o Pensamento do Outro
3. Decidir com Fatos e Dados
4. Ter o Foco do Cliente
5. Fazer Acontecer

Cada competência está conectada aos valores organizacionais:

- Pessoas
 - Simplicidade
 - Inovação
 - Resultados
-

3. COMPETÊNCIA: MELHORAR SEMPRE

Conceito

DOCUMENTO COMPLEMENTAR - NC 12

Representa a busca contínua por aprendizado, inovação, melhoria dos processos e desenvolvimento profissional.

O colaborador demonstra iniciativa para aprender, evoluir e propor melhorias para a empresa.

Comportamentos esperados de todos

- Demonstra curiosidade e iniciativa para aprender novas habilidades, ferramentas ou conhecimentos;
- Questiona práticas estabelecidas e propõe melhorias;
- Desafia a si mesmo e influencia os outros para realizar mudanças necessárias.

Comportamentos esperados dos líderes

- Cria ambiente que valoriza aprendizado e inovação;
- Estimula o desenvolvimento contínuo da equipe;
- Atua como exemplo do Jeito de Ser e Fazer do grupo.

Exemplos práticos

Demonstra a competência:

- Sugere melhorias de processos;
- Busca capacitação e aplica novos conhecimentos;
- Participa ativamente de mudanças.

Necessita desenvolvimento:

- Resiste a mudanças;
- Não busca atualização profissional;
- Mantém práticas ineficientes sem propor melhorias.

4. COMPETÊNCIA: CRESCER COM O PENSAMENTO DO OUTRO

Conceito

Representa colaboração, respeito, escuta ativa e construção conjunta de soluções.

O colaborador entende que resultados sustentáveis são alcançados por meio da cooperação e do trabalho em equipe.

Comportamentos esperados de todos

- Escuta atentamente diferentes opiniões;
- Respeita pontos de vista diversos;

- Trabalha em equipe com espírito colaborativo;
- Compartilha responsabilidades e conquistas.

Comportamentos esperados dos líderes

- Cria ambiente seguro para diálogo;
- Incentiva colaboração entre áreas;
- Estimula desenvolvimento coletivo.

Exemplos práticos

Demonstra a competência:

- Coopera com colegas sem necessidade de solicitação;
- Compartilha conhecimento;
- Resolve conflitos com respeito.

Necessita desenvolvimento:

- Trabalha de forma isolada;
 - Interrompe ou ignora opiniões;
 - Demonstra dificuldade em atuar em equipe.
-

5. COMPETÊNCIA: DECIDIR COM FATOS E DADOS

Conceito

Representa a capacidade de analisar informações, utilizar dados confiáveis e tomar decisões com objetividade e responsabilidade.

Comportamentos esperados de todos

- Utiliza informações confiáveis nas decisões;
- Analisa causas e consequências antes de agir;
- Considera impactos das ações para outras áreas.

Comportamentos esperados dos líderes

- Utiliza indicadores e dados na gestão;
- Incentiva decisões baseadas em fatos;
- Considera estratégia, pessoas e processos na tomada de decisão.

Exemplos práticos

Demonstra a competência:

- Acompanha indicadores;
- Analisa problemas antes de decidir;
- Utiliza evidências para justificar ações.

Necessita desenvolvimento:

- Decide sem análise adequada;
 - Baseia decisões apenas em opiniões;
 - Ignora impactos para outras áreas.
-

6. COMPETÊNCIA: TER O FOCO DO CLIENTE

Conceito

Representa a capacidade de compreender as necessidades do cliente interno e externo, buscando soluções que agreguem valor e promovam melhor experiência.

Comportamentos esperados de todos

- Demonstra interesse genuíno pelo cliente;
- Atua com agilidade e responsabilidade;
- Reconhece seu impacto na experiência do cliente.

Comportamentos esperados dos líderes

- Considera feedbacks dos clientes nas decisões;
- Incentiva atuação responsável em relação ao cliente;
- Lidera melhorias voltadas à experiência do cliente.

Exemplos práticos

Demonstra a competência:

- Resolve demandas com agilidade;
- Busca entender necessidades do cliente;
- Atua para melhorar processos e atendimento.

Necessita desenvolvimento:

- Demonstra pouca preocupação com impacto ao cliente;
 - Não acompanha retornos ou reclamações;
 - Atua sem foco na experiência do cliente.
-

7. COMPETÊNCIA: FAZER ACONTECER

Conceito

Representa responsabilidade, organização, disciplina, comprometimento com resultados e capacidade de transformar planos em entregas concretas.

Comportamentos esperados de todos

- Assume responsabilidade pelos resultados;
- Entrega com qualidade, eficiência e prazo;
- Organiza prioridades e adapta-se às mudanças.

Comportamentos esperados dos líderes

- Acompanha execução das ações;
- Define metas e indicadores claros;
- Garante qualidade e consistência nas entregas.

Exemplos práticos

Demonstra a competência:

- Cumpre prazos consistentemente;
- Mantém organização das atividades;
- Resolve problemas com senso de prioridade.

Necessita desenvolvimento:

- Atrasa entregas frequentemente;
- Demonstra baixa organização;
- Não acompanha execução das atividades.

8. COMO AS COMPETÊNCIAS SÃO AVALIADAS

A avaliação considera:

- **Consistência:** frequência e regularidade dos comportamentos demonstrados;
- **Qualidade:** nível de excelência das entregas e utilização adequada de recursos;
- **Impacto e Valor Agregado:** contribuição gerada para equipe, clientes e resultados da empresa;
- **Alinhamento aos Valores:** atuação coerente com os valores e cultura do grupo.

9. ESCALA DE AVALIAÇÃO

Não Atende (NA)

Não demonstra ou demonstra raramente os comportamentos esperados.

Atende Parcialmente (AP)

Demonstra os comportamentos de forma inconsistente, apresentando necessidade de desenvolvimento.

Atende (A)

Demonstra os comportamentos esperados de forma consistente e frequente.

Supera (S)

É referência na prática da competência, influenciando positivamente outras pessoas e gerando impacto diferenciado.

10. ORIENTAÇÕES PARA O AVALIADOR

Durante a avaliação:

- Utilize fatos e evidências concretas;
 - Avalie comportamentos observáveis;
 - Evite julgamentos pessoais;
 - Considere o período completo do ciclo;
 - Registre exemplos práticos;
 - Garanta coerência e imparcialidade;
 - Relacione feedbacks às competências avaliadas.
-

11. ORIENTAÇÕES PARA O COLABORADOR

O colaborador deve:

- Compreender as competências avaliadas;
 - Buscar feedback contínuo;
 - Demonstrar abertura para desenvolvimento;
 - Participar ativamente das ações de melhoria;
 - Atuar alinhado aos valores da empresa.
-

12. DIRETRIZES GERAIS

DOCUMENTO COMPLEMENTAR - NC 12

A avaliação de competências deve:

- Fortalecer a cultura organizacional;
- Incentivar o desenvolvimento profissional;
- Apoiar decisões de desenvolvimento e carreira;
- Promover alinhamento entre comportamento e resultados;
- Garantir clareza, justiça e transparência no processo.