

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

PROJETO TÉCNICO

Proposta para Diagnóstico do Sistema de Avaliação de Desempenho dos
CORREIOS no Paraná, na perspectiva de seus colaboradores.

Autor: Fábio França da Silva
Orientador: Leszek Celinski

Curitiba - PR
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Proposta para Diagnóstico do Sistema de Avaliação de Desempenho dos
CORREIOS no Paraná, na perspectiva de seus colaboradores.

Projeto técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Administração de
Pessoas.

Orientador: Prof. Leszek Celinski

Curitiba - PR

2011

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pelo dom da vida e por tudo o mais que esta experiência me proporciona.

Agradeço ao meu pai, Raimundo Agenor, que apesar de saber ler e escrever muito pouco, me ensinou quase tudo que sei sobre os verdadeiros valores, da dignidade e do respeito pelas pessoas. E à minha mãe, dona Luzia, pelo amor incondicional de mãe.

À nossa coordenadora de curso, Professora Dra. Mirian Palmeira, pela compreensão dos fatores externos que me impediram de entregar este trabalho no prazo, permitindo que houvesse a prorrogação e que eu pudesse concluir mais esta etapa de grande significado de experiência intelectual.

Ao meu orientador, Professor Leszek Celinski, por suas aulas que me inspiraram a escolher o tema deste trabalho. Pelos retornos tão rápidos e esclarecedores. Pelos sábios conselhos e por fazer tudo parecer tão fácil.

À Direção e à Coordenação Regional de RH dos CORREIOS no Paraná, por terem autorizado a realização de pesquisas para levantamento das informações necessárias na empresa. E aos meus superiores na Gerência de RH, Vilmar, Emerson e Auxiliadora, pelo apoio e por me mostrarem o "caminho das pedras".

Aos colegas de trabalho Jean Fabrício (Gestor do GCR), Carlsbad, mais conhecido como CACO (Instrutor) e Valdir (Supervisor de Cadastro), cujo apoio no levantamento das informações necessárias foi fundamental.

A todos vocês o meu muito obrigado!

Dedico este trabalho à minha esposa Andréia, e aos nossos filhos João Vítor, Júlia e Giovana. *"Vocês dão sentido à minha busca em ser, a cada dia, um homem melhor"*.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMO.....	ix
CAPITULO I – INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Objetivo do projeto.....	01
1.2. Justificativa do projeto.....	02
CAPITULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA.....	04
2.1. Gestão.....	04
2.2. Modelo de Gestão de Pessoas.....	04
2.3. Competência.....	05
2.3.1. Breve Histórico do termo Competência.....	05
2.3.2. Classificação das Competências: Organizacionais e Profissionais.....	08
2.4. Avaliação e Gestão do Desempenho.....	11
2.4.1. Finalidade de um Programa de Avaliação de Desempenho.....	14
2.4.2. Métodos de Avaliação de Desempenho.....	15
2.4.3. Quem avalia do Desempenho de Quem.....	17
2.4.4. Subjetividade: Fatores que influenciam a avaliação de desempenho.....	18
2.4.5. Avaliação de Competências.....	20
2.4.6. Avaliação 360 graus.....	24
CAPITULO III – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA – ECT.....	29
3.1. Um pouco de História.....	29
3.2. Identidade Corporativa.....	31
3.2.1. Negócio.....	31
3.2.2. Missão.....	31
3.2.3. Visão.....	31
3.2.4. Valores.....	32
3.3. Linhas de negócio.....	32
3.4. Fatores de diferenciação.....	35

3.5. Aspectos técnicos.....	36
3.6. Estrutura Organizacional.....	38
3.6.1. Estrutura Funcional.....	41
3.6.2. Movimentação de Pessoal na ECT.....	42
3.6.3. Plano de Cargos, Carreiras e Salários na ECT.....	44
3.7. Estrutura Organizacional da Diretoria Regional do Paraná – DR/PR.....	47
CAPITULO IV – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ECT.....	51
4.1. GCR – Gerenciamento por Competências e Resultados.....	51
4.2. Objetivos.....	51
4.3. Processo de Gestão de Competências e Resultados.....	52
4.4. Responsabilidades.....	53
4.4.1. Responsabilidades do empregado.....	53
4.4.2. Responsabilidades do gestor.....	53
4.4.3. Cabe ao Gestor hierarquicamente superior.....	54
4.4.4. Cabe ao Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito regional.....	54
4.4.5. Cabe ao Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito nacional.....	55
4.5. Fases do Processo.....	55
4.5.1. Planejamento.....	56
4.5.2. Acompanhamento.....	56
4.6. Avaliação De Resultados.....	56
4.6.1. Avaliação de Resultados de Metas.....	56
4.6.2. Avaliação das Competências Profissionais.....	56
4.7. Apuração Final dos Resultados de Desempenho.....	57
4.8. Situações Especiais.....	58
4.9. Formalização da avaliação.....	58
4.10. Conseqüências do não Cumprimento do Processo de Avaliação de Desempenho.....	60
4.11. Procedimentos para validação das classificações: “Referencial” e “Não Alinhado”.....	60
4.12. Arquivamento.....	62
CAPITULO V – PROJETO DE DIAGNÓSTICO.....	64

5.1. Conceitos.....	64
5.2. Proposta do Projeto de Diagnóstico.....	65
5.3. Método do Diagnóstico.....	68
5.4. Formato e produção do questionário.....	68
5.5. Público Alvo.....	69
5.6. Método de aplicação da pesquisa.....	70
5.7. Acompanhamento da devolução de questionários preenchidos pelos empregados.....	71
5.8. Tabulação e Tratamento dos Dados.....	71
5.8.1 Tabulação dos questionários.....	71
5.8.2. Tratamento dos dados.....	72
5.9. Forma de apresentação dos resultados.....	73
5.9.1. Estratificação dos resultados do Diagnóstico do GCR.....	73
5.9.1.1. Resultados de fatores e itens da pesquisa.....	73
5.9.1.2. Resultados globais, por área do processo, por grupos de unidades e unidades.....	74
5.9.1.3. Critério para a geração de relatórios de unidades.....	75
5.10. Cronograma do Diagnóstico.....	75
CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	76
6.1. Considerações.....	76
6.2. Recomendações.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

ANEXOS

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Avaliação de Cargos, Potencial e Desempenho: diferenças.....	14
TABELA 2 - Formas de Aplicação da Avaliação de Desempenho.....	17
TABELA 3 – Ind. de Desempenho para a Competência FLEXIBILIDADE.....	23
TABELA 4 - Composição da Frota da ECT.....	38
TABELA 5 - Distribuição funcional de pessoal na ECT.....	41
TABELA 6 - Principais diferenças entre PCCS tradicionais e os planos atuais...	45
TABELA 7 - Distribuição funcional dos empregados na DR/PR.....	49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Classificação das competências organizacionais.....	09
FIGURA 2 – Desdobramento do CHA.....	09
FIGURA 3 - Ciclo da Avaliação de Desempenho.....	13
FIGURA 4 - Classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho.....	16
FIGURA 5 - Processo de Avaliação e Definição das Competências Essenciais e Competências do Cargo.....	22
FIGURA 6 – Formato da Avaliação 360 Graus.....	25
FIGURA 7 - Gráfico da Rede de Atendimento da ECT.....	37
FIGURA 8 - Organograma da Administração Central da ECT.....	40
FIGURA 9 - Interdependência dos subsistemas de RH – PCCS da ECT.....	44
FIGURA 10 – Organograma da Diretoria Regional do Paraná.....	48
FIGURA 11 - Resultado do GCR 2010 - Diretoria Regional do Paraná.....	66

RESUMO

A proposta do presente projeto técnico tem como escopo a “GESTÃO POR COMPETÊNCIAS” e está focada na ferramenta de Avaliação de Resultados denominada GCR – Gestão por Competências e Resultados, utilizada pela ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O objetivo é apresentar uma proposta de pesquisa para Diagnóstico do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa, na perspectiva de seus colaboradores. Portanto, será um diagnóstico do GCR, do ponto de vista dos colaboradores submetidos à avaliação na Diretoria Regional do Paraná (DR/PR), sediada em Curitiba – PR, tendo como público alvo todos empregados desta DR, independente de suas áreas de atuação.

Dentre as várias razões motivaram e conduziram a eleição do presente tema na construção deste projeto técnico, três delas fundamentaram a escolha:

- a) Atualidade teórica do tema e sua aplicabilidade prática no plano organizacional;
- b) A oportunidade dispensada pela direção da empresa (CORREIOS – DR/PR) para a realização deste trabalho, com foco na avaliação de desempenho;
- c) Possibilidade de aprofundar conhecimentos teóricos e práticos relativos a um tema de grande relevância no contexto atual das organizações sejam elas empresas públicas ou não.

O trabalho abrange duas partes distintas e complementares. A primeira, de natureza conceitual, com objetivo de se revisar o conhecimento teórico, sintetizando-o ao objetivo do trabalho, consistiu na pesquisa e revisão teórico-empírica sobre o tema Gestão por Competência e Avaliação de Desempenho. A segunda parte, de natureza mais prática, caracterizada pela construção do projeto de pesquisa a ser oferecido à empresa, para posterior aplicação, a critério de sua direção.

Além da pesquisa em livros, periódicos e artigos apresentados por especialistas em congressos nacionais sobre o tema, foram feitos contatos com a Coordenação e Gerência de Recursos Humanos para obtenção de autorização para realização do trabalho e, depois de autorizado pela direção da empresa, foram feitos contatos com os gestores encarregados da ferramenta de GCR, para obtenção das informações necessárias ao conhecimento sobre o funcionamento e aplicação do atual sistema de avaliação de competências e resultados, sistema este desenvolvido pela própria ECT e aplicado na organização. De posse das informações, foi realizado o estudo, síntese e reprodução dos conteúdos apresentados no presente TCC – Trabalho de Conclusão de Curso.

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Objetivo do projeto

De forma substancial, o presente projeto tem como objetivo a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do Curso de Pós-Graduação *latu sensu* em Administração de Pessoas, sendo apresentado para fins de obtenção do título de especialista nesta área do conhecimento, cumprindo-se as disposições regulamentares da instituição de ensino. Como objetivo prático, apresenta uma Proposta de Pesquisa para Diagnostico do Gerenciamento das Competências e Resultados, sob a perspectiva dos colaboradores dos CORREIOS na DR/PR, tendo como base o estudo das modernas formas ou métodos de Gestão de Pessoas atualmente praticadas pelas empresas. O estudo pauta-se na Gestão por Competências, cuja base é a Avaliação do Desempenho dos trabalhadores em seu ambiente laboral.

A partir desses objetivos fundamentais, com a finalidade de se obter conhecimento técnico sobre a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela empresa, bem como sobre a forma de utilização pelos gestores avaliadores, foram elencados alguns objetivos específicos, para melhor aproveitamento dos conhecimentos adquiridos durante o curso a respeito do assunto.

Sinteticamente, entretanto, podem ser elencados os seguintes objetivos específicos que se pretende alcançar através do presente projeto de pesquisa:

- a) Caracterizar sistemas de Avaliação de Desempenho, utilizados pelas organizações, no contexto da Gestão por Competências.
- b) Descrever a sistemática de Avaliação de Desempenho dos CORREIOS.
- c) Propor o Diagnóstico do Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela empresa, na perspectiva dos colaboradores lotados na DR/PR.
- d) Sugerir método adequado para a realização do diagnóstico.
- e) Apresentar instrumentos de pesquisa, necessários à realização do diagnóstico.

O objetivo deste estudo, então, é diagnosticar qual a visão dos trabalhadores sobre o sistema de avaliação de desempenho e sua percepção sobre o ganho profissional, no contexto da empresa, agregado a eles pela adoção deste sistema pela organização.

1.2. Justificativa do projeto

Desde a realização dos estudos e experimentos Taylor, relacionando tempos e movimentos à remuneração dos trabalhadores, estudos estes que caracterizaram o início das técnicas de administração e controle das pessoas no ambiente de trabalho, muitas foram as mudanças e evoluções ocorridas para que atualmente possa se falar em “Gestão de Pessoas” e diversas variáveis passaram a ser consideradas na relação *homem x trabalho x desempenho/produktividade x resultados*. Entretanto, a base lógica da relação parece ser a mesma: as pessoas são avaliadas de acordo com seu desempenho e os resultados apresentados serão fator de diferenciação tanto para a empresa como para o indivíduo.

A diferença é que os sistemas de gestão utilizados no passado, não mais condizem com velocidade das evoluções técnico-científicas, tampouco com as exigências sociais em meio as quais as organizações se deparam atualmente. Esse conjunto de transformações traz conseqüências para as relações empresariais, sejam de empresa para empresa, seja de empresa para empregado ou de empregado para empresa.

Nesse contexto de mudanças, no qual merece destaque a velocidade da comunicação proporcionada pelos avanços tecnológicos, novas formas de estruturas sociais são formadas, exigindo que as organizações desenvolvam estratégias inéditas e inovadoras para obtenção de sucesso ou mesmo simplesmente para continuarem a existir.

As organizações são desafiadas constantemente a rever seus métodos e processos de gestão, alterando antigos conceitos e princípios administrativos formados em décadas de estudos organizacionais. Apenas a título de ilustração, pode-se verificar a mudança de posição relativa às potências econômicas mundiais, onde a China, com características bem distintas das dos EUA já é a

segunda economia mundial, ultrapassando o Japão, o que deve ser levado em consideração pelas organizações ocidentais, uma vez que terão que descobrir e desenvolver novas formas de fazer negócio. Isso envolve pessoas.

Em meio a mudanças de ordem econômica em nível mundial, assuntos tão específicos como a gestão por competência e a avaliação de desempenho tomam caráter de certa relevância, haja vista a valorização do conhecimento colocado em prática pelas pessoas nas organizações, ou seja, as competências individuais operacionalizadas no ambiente corporativo.

Segundo RUANO (2003), o “*capital intelectual*” é caracterizado como ativo atualmente mais importante no mundo dos negócios. Para esta autora, “o diferencial, são as pessoas. Estas passam a ser o recurso estratégico da organização”.

Para PONTES (2010), a parte invisível do balanço patrimonial da organização, que é a diferença entre o valor de mercado e seu valor real, é o valor de seus ativos intangíveis: a competência dos colaboradores, o conhecimento representado por patentes, produtos, logística e sistemas; e suas estruturas externas: clientes e fornecedores. Portanto, a forma como a empresa utiliza o elemento humano constitui-se como fator vital da competência empresarial.

Neste cenário, avaliar o desempenho dos indivíduos e realizar uma gestão baseada em competências individuais e de equipes de trabalho torna-se um desafio prático para os gestores organizacionais, e um assunto apaixonante para o administrador, haja vista a priorização de valores e habilidades individuais relacionadas com os objetivos da organização.

Por ser um tema contemporâneo e atual, que na realidade organizacional proporciona desafios, tanto para as empresas quanto para os gestores, optamos por escolher este assunto para estudo e aplicação no presente trabalho.

CAPITULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA

Este capítulo tem o objetivo de facilitar o entendimento do conteúdo, bem como o direcionamento do presente trabalho. Portanto, são apresentados alguns conceitos básicos e linhas de pensamento de alguns autores sobre, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho.

Destaca-se que, para fins deste trabalho, o entendimento de que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta aplicada dentro de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências, sendo os resultados obtidos nas avaliações dos indivíduos e das equipes, utilizados para subsidiar as políticas de recursos humanos nas organizações.

Este embasamento teórico é fundamental para análise e interpretação das informações apresentadas nos capítulos seguintes.

2.1. Gestão

Gestão é a função que envolve a colaboração efetiva e eficaz entre pessoas - sejam estas denominadas de empregados, funcionários, ou recursos humanos – com vistas a alcançar objetivos individuais e organizacionais, não necessariamente nesta ordem.

Para Chiavenato (1999), a função gestão de pessoas é contingencial e situacional, uma vez que depende de vários aspectos como a cultura existente em cada organização, a estrutura adotada pela empresa, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma série de outras variáveis.

Segundo Mascarenhas (2008), tomando-se o cuidado de compreender que existem diversas definições sobre a natureza da função de gestão de pessoas, poderíamos conceituá-la como a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração do fator humano no ambiente organizacional.

2.2. Modelo de Gestão de Pessoas

Por modelo de gestão de pessoas, entende-se o conjunto de práticas e processos de gestão coerentes com uma filosofia de trabalho, escolhidos

deliberadamente pela alta direção, a serviço de um modelo de negócios na crença de que através de sua aplicação a renovação sistemática a empresa obtenha vantagens competitivas. (Gomes, Jorge Fornari, 2004).

Para Mascarenhas (2008), o conceito de *modelo de gestão de pessoas* é utilizado, na literatura, para discutir as maneiras como função gestão de pessoas é operacionalizada nas organizações. Trata-se de um recurso teórico e metodológico, uma abstração válida para análise das diferentes maneiras como a gestão de pessoas acontece em contextos distintos.

O autor ainda amplia a dimensão do conceito de modelo de gestão de pessoas ao afirmar:

“Um modelo de gestão de pessoas transcenderia a operação dos tradicionais subsistemas de Recursos Humanos (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas, etc.), abrangendo os princípios, os conceitos, as políticas, as práticas e as prioridades em uma organização, que fundamentariam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo estratégias de ação de gestores e de funcionários; de líderes e liderados.”

É importante perceber que não há um modelo ideal de gestão de pessoas, que possa ser aplicado de maneira universal, haja vista as variáveis ambientais e organizacionais existentes em diferentes contextos de negócios. Os modelos de gestão adotados pelas organizações são sempre únicos, influenciados por contingências históricas e específicas a cada organização. Entretanto, as organizações podem compartilhar padrões de práticas de gestão de pessoas, por diferentes motivos, sejam para crescer juntas, seja para concorrerem num mesmo nicho ou seguimento de mercado. Mas este não é assunto para o presente texto. Passemos então à compreensão do termo “*competência*”.

2.3. Competência

2.3.1. Um pouco de História

O termo competência, pelos idos da Idade média, era utilizado essencialmente na linguagem jurídica e referia-se à faculdade atribuída a alguém

ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Com o advento da Revolução Industrial o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional e utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado trabalho, fosse ele operacional ou não. A freqüente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações.

Na tentativa de identificar e descrever o termo competência, em âmbito organizacional, encontraremos diversas interpretações sobre o assunto ao longo das três últimas três décadas. Correr esse risco vale a pena, por se tratar de conceito que, como veremos, tem a característica de esclarecer aspectos subjetivos sobre a gestão de pessoas, tais como: carreira profissional e achatamento da estrutura organizacional; desempenho humano no trabalho; equidade salarial; dimensionamento do quadro de pessoal, dentre outros.

Para alguns autores de origem americana, cujos trabalhos foram desenvolvidos durante os anos 70 e 80, entre eles McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), competência significa o conjunto de qualificações ou características preconizáveis que determinada pessoa possui que possibilitam a ela executar um trabalho com nível superior de desempenho. Para esses autores a competência pode ser prevista ou estruturada, de modo que se estabeleça um conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente uma realização superior em seu trabalho.

Parry (1996), com abordagem semelhante, resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem definidos e aceitos; e acrescenta que tais predicados são suscetíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

Durante os anos 80 e 90, autores europeus como Jacques (1990), LeBortef (1995), Zarifian (1996), contestaram essa definição de competência, associando-a às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem ou entregam. De

acordo com esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

Para LeBortef (1995), por exemplo, a competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Dentre os autores citados, é possível identificar a existência de duas grandes linhas, conforme Dutra (2004). A primeira corrente de autores considera a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidade e atitudes) que credencia o indivíduo a exercer determinado trabalho (McClelland, 1973, e Boyatzis, 1982). Os autores da segunda corrente associam a competência não a um conjunto de qualificações individuais, mas às realizações deste mesmo indivíduo em determinado contexto organizacional, ou seja, competência, para este grupo, é aquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999).

Atualmente os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar melhores resultados com maior facilidade (McLagan, 1995; Parry, 1996).

A perspectiva adotada para este trabalho e esta última, ou seja, competência humana como a combinação sinérgica entre conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desenvolvimento profissional inserido em determinado contexto organizacional, de forma que agregam valor às pessoas e às organizações. Considera-se ainda, as diversas dimensões do trabalho, a saber: dimensão cognitiva, psicomotora e afetiva. Associando ainda competência ao desempenho, em determinado contexto ou estratégia organizacional.

2.3.2. Classificação das Competências em Organizacional e Profissional

Para Nisembaum (2000), competências organizacionais, inerentes à empresa como um todo ou a uma unidade produtiva específica, são as competências necessárias para que a organização realiza seus objetivos, através de suas equipes de trabalho. Podem ser classificadas, de acordo com sua especificidade, em competências básicas ou essenciais. Competências organizacionais básicas representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não são distintivos em relação à concorrência. Por outro lado, competências organizacionais essenciais representam atributos de caráter distintivo, os quais diferenciam a organização das demais.

Na década de 90, o indiano C. K Prahalad e o americano Gary Hamel, em seu livro *Competindo pelo Futuro*, cunharam o termo *core competence*, criando assim a teoria das competências essenciais.

Segundo a teoria das competências essenciais, as organizações devem desenvolver continuamente suas competências, buscando preencher três critérios, sem o que não podem reinventar seu setor e manter níveis elevados de resultado econômico. A competência organizacional essencial deve (a) ser valiosa e versátil, no sentido de proporcionar acesso a uma variedade de mercados; (b) oferecer reais benefícios aos consumidores e (c) ser diferenciada e de difícil imitação. Ao dominar determinada competência essencial, uma empresa definirá em quais mercados poderá competir com sucesso.

Ruas (2004), com base em seus estudos, afirma que a noção de competências essenciais é geralmente entendida como uma situação ideal, no sentido de ser um objetivo estratégico das organizações. Nesta mesma pesquisa identifica três tipos de competências organizacionais, conforme ilustra a figura a seguir, próxima página.

Competências organizacionais básicas	Competências organizacionais seletivas	Competências organizacionais essenciais
Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização.	Contribuem para a diferenciação da organização em seu mercado. Viabilizam posicionamentos bem-sucedidos de mercado.	De difícil imitação, contribuem ao pioneirismo, à diferenciação e à liderança da organização em múltiplos mercados.

Figura 1. Classificação das competências organizacionais.
Fonte: RUAS, 2005.

As competências profissionais ou humanas são aquelas necessárias ao exercício de cada cargo, função ou profissão e estão relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho. Para Cokerill (1994), as competências humanas, em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, podem ser classificadas como técnicas ou regenciais.

Existem também as competências comportamentais, que dizem respeito à inteligência emocional, isto é, ao nível de equilíbrio e adequação e de como o indivíduo interage como meio no qual está inserido. São formas de agir que o profissional pode demonstrar como diferencial competitivo, tendo impacto direto em seus resultados. Atividade, criatividade, organização, flexibilidade, comunicação, foco em resultados e no cliente, planejamento, administração do tempo, dentre outras, são exemplos de competências comportamentais.

A figura a seguir demonstra o desdobramento das competências técnicas e comportamentais dos indivíduos:

Conhecimento	Saber	Competências Técnicas
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Figura 2. Desdobramento do CHA
Fonte: LEME, 2005.

Sparrow e Bognanno (1994) classificam as competências profissionais, segundo sua relevância ao longo do tempo, em emergentes – aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro; declinantes – competências cuja importância tende a diminuir com o passar do tempo; e competências transitórias – aquelas competências que se fazem importantes em determinadas situações críticas, crises e transições.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.

Para Dutra (2004), as empresas e os indivíduos trocam competências continuamente. As organizações geram oportunidades de aprendizagem e disponibilizam aos indivíduos seus recursos, preparando-os para enfrentar novas situações profissionais dentro ou fora dela. Ao mesmo tempo, os indivíduos, com base em seus conhecimentos e experiências, contribuem com as organizações com a mobilização de suas capacidades individuais, desenvolvendo-as e capacitando-as a enfrentar novos desafios. Nesta interação, as pessoas mobilizam suas competências de forma articulada com a intenção estratégica da empresa.

A gestão por competências busca alinhar esforços para que as competências profissionais possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Dentre os vários mecanismos existentes, a Avaliação de Desempenho certamente é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações

A gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu tema controverso nas organizações. As necessidades de mensuração de resultados contrapõem-se à subjetividade e às distorções inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho, gerando, naturalmente, diversos conflitos.

No atual contexto de atuação globalizada das organizações e de busca por maximização de resultados – quase sempre caracterizados pela obtenção de um

desempenho superior – modelos e instrumentos de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores (qualitativos e quantitativos) são quase uma utopia: bastante desejados, mas difíceis de serem encontrados.

Com objetivo de romper esse paradigma, diversas organizações têm procurado desenvolver e aplicar modelos de avaliação de desempenho capazes de fazer essa junção. Veremos mais detalhes sobre o assunto no próximo tópico.

2.4. Avaliação e Gestão do Desempenho

As organizações dependem de resultados e, atualmente, num mundo globalizado e cada vez mais competitivo, exigem muito resultado e competência das pessoas que nelas trabalham. O desempenho esperado é que as pessoas façam o trabalho com qualidade, que não desperdicem nada do material, que sejam produtivas, que os clientes fiquem satisfeitos com o trabalho que elas realizam. As empresas querem, ainda, que as pessoas pensem; que criem e que inovem em processos e produtos, e que usem de todo seu potencial para que a organização seja cada vez melhor. Para saber se as pessoas estão fazendo, na prática, o melhor que podem e apresentando os resultados esperados pela organização, faz-se necessário a implementação de um processo de avaliação.

Em praticamente todas as organizações, existem avaliações de desempenho dos indivíduos. Entretanto, quando não existe um programa formal de avaliação, nem sempre são claros os resultados a serem alcançados e, portanto, quando acontecem fracassos ou insucessos, torna-se difícil a identificação das causas e dos responsáveis por tal fato. Mesmo assim, geralmente são comentados com as pessoas os desagrados gerados pelos insucessos, mesmo que não haja orientação clara no sentido de como superar a situação e fazer com que não mais ocorra. E os fatos positivos, que reforçam comportamentos nessa direção, são muitas vezes esquecidos, criando-se com isso um ambiente desmotivador no trabalho.

“Um programa de avaliação de desempenho bem pensado e bem administrado visa, justamente, a criar um clima de ‘pique no trabalho’, que incorra em benefícios para a empresa e para as pessoas que lá trabalham”. (PONTES, Benedito Rodrigues, 2010).

Para PONTES (2010), desde que a organização acerte na escolha da metodologia e assegure a eficácia do processo, a avaliação de desempenho será uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, para que a organização alcance suas metas estratégicas e as concretize, conforme os valores institucionais. Bem implementado, o instrumento de avaliação poderá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e ainda proporcionará uma possível reorientação, caso existam desvios de rotas.

Mas, afinal, o que é Avaliação de Desempenho? Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que tem por objetivo estabelecer, continuamente, um contrato com os empregados referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos caso necessário, e avaliar os resultados obtidos. O instrumento é capaz de traduzir o planejamento e as estratégias organizacionais em planos de trabalho das pessoas e das equipes, cujos resultados serão objeto de avaliação.

O processo de avaliação consiste na definição dos resultados que se espera e cujo pano de fundo são o planejamento estratégico e as estratégias da organização. E, entendido como processo, é necessário acompanhamento diário de seu progresso, a solução contínua de problemas que possam ocorrer, bem como a análise e revisão final dos resultados conquistados, possibilitando a elaboração de propostas futuras. Todo esse processo é permeado pelos valores que compõem a cultura da organização, desde a negociação do contrato de desempenho até a condução das ações por parte dos funcionários. E, ao acompanhar os resultados, os gestores devem observar se aqueles estão de acordo com os valores disseminados pela empresa.

Para PONTES (2010), há duas maneiras de verificar o desempenho das pessoas: quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa mensura resultados em termos de objetivos. Neste caso, a avaliação de desempenho é um ciclo que

passas pelas fases de planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação dos objetivos, criação de indicadores e padrões de desempenho esperados das equipes e das pessoas individualmente, acompanhamento dos resultados, e culminando com a avaliação dos resultados conquistados em relação aos objetivos propostos. A forma qualitativa passa por ciclo similar; são definidos desempenhos esperados em relação às competências ou fatores, conforme metodologia adotada, seguida do acompanhamento e da avaliação final. A figura a seguir, ilustra as fases de um processo de avaliação quantitativa, isto é, avaliação de resultados:

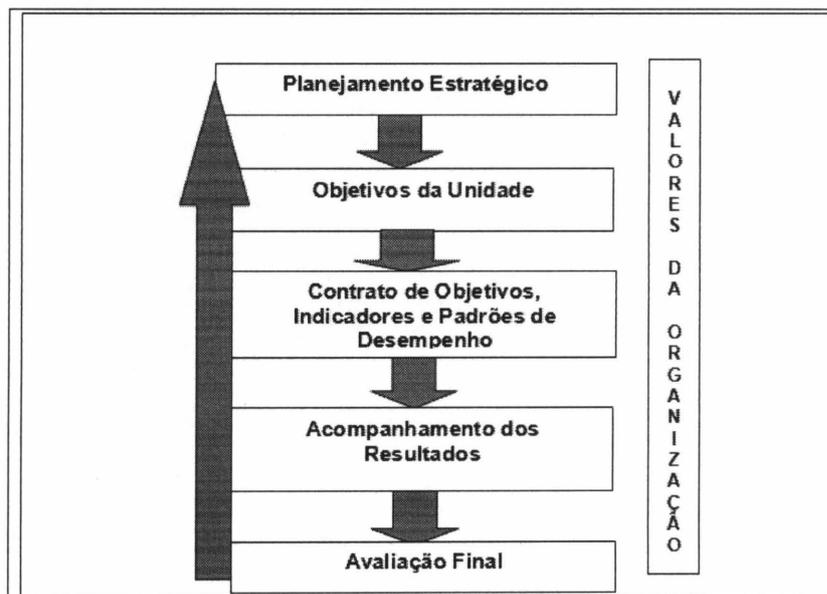


Figura 3. Ciclo da Avaliação de Desempenho.
Fonte: PONTES, 2010.

A avaliação de desempenho tem como objetivo estabelecer os resultados que deverão ser obtidos pelos indivíduos; acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si. A preocupação é com relação ao desempenho do indivíduo.

A avaliação de desempenho diferencia-se da avaliação de potencial e da avaliação de cargos. A tabela a seguir, mostra de maneira resumida a diferença entre essas três ferramentas de gestão de RH:

AVALIAÇÃO DE CARGOS	AVALIAÇÃO DE POTENCIAL	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Estabelece uma hierarquia dos cargos na empresa. Não tem relação com o indivíduo que ocupa o cargo.	Avalia a capacidade (competência) da pessoa em termos de seu futuro profissional na empresa.	Avalia o comportamento, competências e resultados da pessoa, tendo como parâmetro alvos desejados.

Tabela 1. Diferenças entre Avaliação de Cargos, Avaliação de Potencial e Avaliação de Desempenho.

Fonte: PONTES, 2010 (adaptado).

É importante destacar que as três formas de avaliação apresentadas acima são utilizadas pelas organizações, atualmente, de forma conjunta. As empresas, em suas políticas de remuneração e estabelecimento de cargos, carreiras e salários, utilizam métodos de avaliação que mensuram não apenas os resultados de seus empregados e equipes, mas também as competências dos indivíduos relacionadas aos resultados alcançados.

2.4.1. Finalidade de um Programa de Avaliação de Desempenho

Segundo PONTES (2010), um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

- Dinamizar o planejamento estratégico da organização.
- Promover melhorias na empresa, voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros.
- Melhorar as competências das pessoas e da empresa.
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização.
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa.
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas.

- Dar opinião constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias.
- Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial.
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade.
- Servir como importante instrumento de apoio (coadjuvante) em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa.
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento de Avaliação de Potencial.

2.4.2. Métodos de Avaliação de Desempenho

PONTES (2010) classifica os métodos de avaliação de desempenho segundo alguns critérios, em: métodos individuais e métodos de equipe, conforme critério de aplicação a um empregado específico ou destinado a avaliar o resultado de determinada equipe como um todo; métodos clássicos ou contemporâneos, conforme sejam mais antigos ou mais atuais.

Segundo este autor, os métodos podem ainda ser classificados conforme a ênfase da avaliação, em: passado, futuro ou ainda passado e futuro. Os métodos com ênfase da avaliação no passado são: Pesquisa de Campo, Incidentes críticos, Frases Descritivas, Escala Gráfica, Escolha forçada, Comparação Binária e Atribuição de Graus. Os métodos com ênfase da avaliação no futuro são: Avaliação por Objetivos, Avaliação de Atividades e Acompanhamento e Avaliação de Resultados. A Avaliação por Competências tem ênfase no futuro, mas leva em

conta o passado ao ser realizado o processo de avaliação. Os métodos cujos resultados esperados (objetivos) são combinados são classificados com ênfase no futuro. A figura a seguir mostra um resumo desta classificação, para melhor entendimento:

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos Avaliação de Atividades	Competências	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Figura 4: *Classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho.*
Fonte: PONTES, 2010.

Não se tem aqui o objetivo aqui de descrever cada um dos processos de avaliação de desempenho apresentados no quadro acima, principalmente aqueles cuja ênfase está no passado, pois apesar de terem dado sua parcela contribuição aos sistemas de gestão existentes até em tão nas organizações, por limitações intrínsecas foram sendo substituídos com o passar do tempo e com a evolução dos estudos e práticas na área organizacional. Destacamos a importância dos modelos de Avaliação por Objetivos e Avaliação de Atividades, os quais mudaram a ênfase da avaliação para o futuro e que, portando, serviram como sistemas de transição para os modelos de avaliação contemporâneos: Avaliação de Competências e a Avaliação de Resultados.

Na ECT, empresa foco deste trabalho, o sistema de avaliação engloba a Avaliação de Competências e Resultados do empregado, e será descrito mais adiante, no capítulo IV.

2.4.3. Quem Avalia o Desempenho de Quem

Com relação às formas de aplicação, os processos avaliação de desempenho, podem ser classificados como: avaliação pelo gestor, auto-avaliação, avaliação de subordinado, avaliação de pares, avaliação pelo cliente e avaliação 360 graus, destacadas na tabela a seguir:

Formas de aplicação do processo de avaliação	Avaliação pelo gestor
	Auto-avaliação
	Avaliação de subordinados
	Avaliação de pares
	Avaliação pelo cliente
	Avaliação 360 graus

Tabela 2. Formas de Aplicação da Avaliação de Desempenho.
Fonte: PONTES, 2010 (adaptado).

Dentre as formas exemplificadas acima, a avaliação pelo gestor é a mais comum nas organizações, fornecendo elementos confiáveis quando o líder tem a oportunidade de trabalhar próximo do avaliado. Para PONTES (2010), em organizações onde os subordinados estão mais distantes dos líderes, a dificuldade de uma observação mais precisa do desempenho pode prejudicar o resultado da avaliação.

A auto-avaliação é consistente em organizações que praticam valores como autogerenciamento, autonomia e confiança. Uma vez que gera reflexão no empregado sobre o seu próprio desempenho, proporcionando o aumento da participação do indivíduo no processo. Normalmente, a auto-avaliação é completada com a avaliação pelo gestor, o que torna o processo mais consistente.

Na avaliação de subordinados, estes avaliam o desempenho do gestor, fornecendo *feedback* sobre sua atuação, portanto, é um processo de *feedback* ascendente, o qual exige maturidade e confiança na relação. Permite ao gestor avaliado refletir sobre sua forma de liderar e mudar seu comportamento. Uma

forma de aplicar esse tipo de avaliação é através da pesquisa de clima, onde os subordinados respondem questões sobre seus líderes, geralmente relacionadas à reação diante de críticas, temperamento, segurança na condução dos objetivos, justiça e respeito no trato com a equipe. Metodologias como avaliação por competências são mais comuns a esse processo.

Em uma avaliação de pares, que consiste em pessoas do mesmo nível hierárquico avaliem-se mutuamente, os pares podem ser da mesma equipe ou de equipes diferentes, mas neste caso torna-se difícil a avaliação se as equipes não conhecem o trabalho das demais.

A avaliação 360 graus procura unir em um único sistema todas as formas de avaliação apresentadas anteriormente, tendo como objetivo tornar a avaliação e o *feedback* um processo mais completo, uma vez que agrega informações oriundas de fontes diversas.

No próximo tópico, são descritas algumas das principais falhas inerentes aos processos de avaliação que consistem em o líder avaliar o subordinado, principalmente pela subjetividade característica dos métodos tradicionais. Em seguida são mostrados resumidamente os métodos contemporâneos: Avaliação 360 graus, Avaliação por competências e Acompanhamento a Avaliação de Resultados.

2.4.4. Subjetividade: Fatores que influenciam a avaliação de desempenho

Por melhor que seja a definição dos fatores de avaliação e dos indicadores de desempenho, a dificuldade é tornar a avaliação objetiva, uma vez que as definições podem levar o avaliador a interpretar de forma dúbia. O que é fator “qualidade”, por exemplo, para um avaliador, permite interpretação diferente para outro, e o que é pior, a conceituação dos indicadores A, B, C e D pode gerar variações nas interpretações. Como é impossível padronizar interpretações, pode tornar difícil a aceitação do resultado da avaliação pelo funcionário.

Os métodos de avaliação estão sujeitos, em maior ou menor escala, a efeitos advindos da subjetividade, sendo influenciados por certas propensões do

avaliador motivadas pela dificuldade em separar, no momento da avaliação, a pessoa do seu comportamento. Por isso, a necessidade de treinamento e aconselhamento, para a adoção dessa metodologia. Mesmo com treinamento e aconselhamento dos avaliadores, certas simpatias ou antipatias podem estar presentes no momento da avaliação.

Segundo PONTES (2010), as principais propensões dos avaliadores são:

- **Efeito HALO:** Ocorre quando o superior gosta (simpatia) ou não (antipatia) do indivíduo a ser avaliado e sua opinião é distorcida, no momento de julgar o desempenho do subordinado. Pelo fato de gostar do indivíduo, sua opinião quanto ao desempenho em todos os fatores é sempre boa e pelo fato de não gostar a sua opinião é sempre ruim. Também pode ocorrer o efeito halo quando um comportamento em um dos fatores se sobressai. Por exemplo, o indivíduo tem enorme facilidade de comunicação. Como esse comportamento se sobressai, o avaliador pode ser influenciado a julgar como positivo o comportamento do indivíduo nos demais fatores. O contrário também pode ocorrer.
- **Efeito tendência central:** Ocorre quando o líder não gosta de avaliar sua equipe com desempenhos extremados – excelente ou péssimo – e assim, sua avaliação tende ao centro – média. Uma das formas de minimizar essa tendência é compor as fichas de avaliação com um número par de indicadores.
- **Efeito complacência ou rigor:** É o efeito contrário da tendência central. Ocorre quando o líder acredita que todos os membros de sua equipe têm um ótimo desempenho ou um péssimo desempenho, e assim, ao avaliá-los em todos os fatores, os indicadores serão extremados.
- **Efeito preconceito pessoal:** Ocorre quando, ao avaliar o desempenho de uma pessoa da equipe, essa avaliação é distorcida por preconceito e relação ao indivíduo avaliado. Apesar de o ato ser ilegal e antiético, pode ocorrer por preconceito de raça, religião, sexo, entre outros. Esse

efeito pode, inclusive, fornecer elementos para pedidos judiciais por danos morais ao prejudicado.

- **Efeitos fatos recentes:** Ocorre quando o líder avalia as ações mais recentes e não as ações de todo o período correspondente à avaliação. Assim, a avaliação refletirá um desempenho ótimo ou ruim, conforme as últimas ações tenham sido positivas ou negativas.

Todos os efeitos acima descritos podem ser minimizados por programas de treinamento dos avaliadores. A auto-avaliação incorporada ao processo também minimiza esses efeitos. Para o autor, combinar a escolha forçada com o método adotado permitirá destruir o efeito tendência central, a complacência ou o rigor.

Ao se evidenciar um ou mais dos efeitos da subjetividade durante a avaliação, a organização deve agir no sentido corrigir os processos. Caso contrário, a própria metodologia poderá ser desacreditada, passando a ser vista pelos empregados como instrumento de manipulação ou mesmo mero formalismo, e não como uma ferramenta de gestão do capital humano na organização. Por outro lado, se bem conduzida, constituir-se-á em ferramenta de apoio às políticas de remuneração, identificação de talentos, levantamento de necessidade de treinamento, dentre outras possibilidades para uma área de recursos humanos integrada às estratégias da organização.

Os métodos contemporâneos de avaliação, se bem utilizados, podem reduzir o grau de subjetividade no processo, sendo mais confiáveis do ponto de vista tanto da organização quanto dos empregados avaliados. A seguir são descritos dois desses métodos atualmente utilizados pelas organizações: Avaliação de competências e Avaliação de 360 Graus.

2.4.5. Avaliação de Competências

Como fora descrito anteriormente no início deste capítulo, o conceito de competência, atualmente utilizado nas organizações é bastante amplo. Desloca-se do foco do conhecimento e habilidades para a forma como o indivíduo age. Ou

seja, tem foco também no comportamento e não apenas no conhecimento técnico individual.

Um programa de avaliação por competências tem como base um perfil de competências, que começa com o estabelecimento das competências essenciais da organização para atender suas ações estratégicas, tais como: foco no cliente, orientação para resultados e trabalho em equipe. O segundo passo é definir as competências dos cargos ou de grupos de cargos, podendo ser estabelecidas competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas envolvem conhecimentos e habilidades em áreas específicas, por exemplo: estatística, idioma, informática. Competências comportamentais envolvem as atitudes e comportamentos compatíveis com as atividades a serem desempenhadas, tais como: criatividade, iniciativa, gestão de conflitos. Essas duas competências essenciais à organização e ao cargo definem as competências necessárias aos indivíduos, o que seria o terceiro passo construção do programa de avaliação de desempenho por competências.

Segundo PONTES (2010) a avaliação de desempenho por competências pode mensurar, tanto competências técnicas, quanto as comportamentais, sendo mais comum sua aplicação para avaliação das competências comportamentais.

A avaliação procura verificar o quanto as pessoas possuem das competências exigidas e estabelecer planos de ação para o desenvolvimento destas, com objetivo de eliminar a lacuna existente entre as competências necessárias e as apresentadas pelo indivíduo. A próxima figura, na página seguinte, mostra a interligação entre a avaliação por competências e a definição das competências do cargo e da empresa.

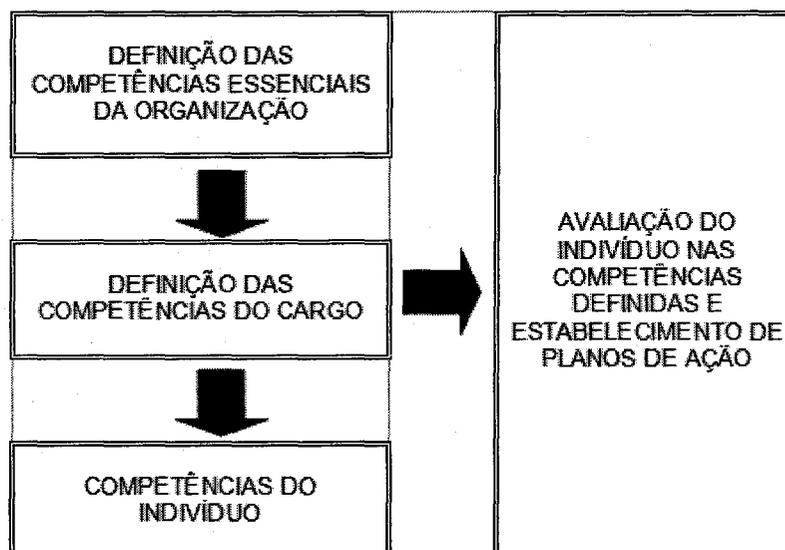


Figura 5. *Processo de Avaliação e Definição das Competências Essenciais e Competências do Cargo.*

Fonte: PONTES, 2010 (adaptado).

Definidas as competências individuais, é necessário estabelecer o mapeamento dos indicadores de desempenho para cada competência escolhida, os quais possibilitarão que se chegue à conclusão se o indivíduo possui ou não a competência estabelecida. Os indicadores de desempenho podem ser representados por números que indiquem nível ou escala de competência do avaliado em determinada competência.

Uma competência é, então, dividida em fatores ou indicadores de desempenho, os quais representam valores percentuais relativos da respectiva competência. Desta forma o valor relativo da competência corresponde a 100%. Os resultados relativos das competências são somados, representando assim o valor total obtido pelo indivíduo em sua avaliação de desempenho por competências.

Para fins de ilustração, a próxima tabela, na página seguinte, mostra um exemplo para a competência flexibilidade.

COMPETENCIA	CONCEITO	INDICADORES DE DESEMPENHO
Flexibilidade	Capacidade para compreender, acertar e assimilar mudanças que ocorram internamente ou externamente à organização. Facilidade para atuar em situações novas, que envolvam mudanças de rotinas ou de métodos de trabalho.	Aceita a reestruturação de métodos de trabalho?
		Aceita pontos de vista diferentes do seu em relação a processos de trabalho?
		Aceita executar tarefas em outros postos de trabalho?
		Tem facilidade para atuar em situações de novas rotinas ou métodos de trabalho?

Tabela 3. Exemplo de Indicadores de Desempenho para a Competência FLEXIBILIDADE. Fonte: PONTES (2010).

Para fins didáticos, ao final deste trabalho (ANEXO I) são apresentados os quadros “*Modelo de Avaliação de Competências*” e “*Modelo de Instrumento da Avaliação de Desempenho*”, sendo que o segundo inclui, além dos indicadores de desempenho, os respectivos valores, pesos, lacuna de competências e plano de ação para melhoria da competência na qual o indivíduo se encontra deficitário.

Para cada grupo de cargos deve ser utilizado um modelo de instrumento que englobe as competências essenciais da organização e as do grupo.

PONTES (2010), afirma que a grande vantagem da aplicação da metodologia é que, trabalhadas as competências pessoais, acontece naturalmente a transferência dessas competências à organização, aumentando o capital intelectual desta última. Para ele, somente por isso já seria importante sua aplicação, uma vez que por meio dela seriam mapeadas as competências necessárias a serem desenvolvidas para o alcance dos resultados da empresa. Toma como base a seguinte afirmação:

“A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.” (DUTRA, Joel Souza: 2004).

Entretanto, como qualquer método, se não for corretamente aplicado, levando-se em consideração a cultura corporativa, a definição clara e objetiva de indicadores de desempenho, a avaliação de competências estará sujeita ao mesmo grau de subjetividade de outros métodos clássicos, como o método da escala gráfica.

Uma crítica à metodologia é que esta não teria ligação direta com os resultados desejados pela organização. A avaliação por competências tem uma função mais relevante no desenvolvimento das pessoas, em função de expandir as competências organizacionais, portanto não tem uma conexão direta com os resultados quantitativos, ou seja, com as metas da organização. Uma forma interessante de aplicação é a de ter dois sistemas de avaliação, um que envolva competências e outro envolvendo objetivos, PONTES (2010).

Por fim, destaca-se que a avaliação por competências pode ser aplicada através da utilização de formas variadas: pelo gestor, pela auto-avaliação, avaliação de subordinados, avaliação por empregados de mesmo nível e por meio da avaliação 360 graus.

2.4.6. Avaliação 360 graus

A avaliação de 360 graus (360 – *degree feedback*), feedback de 360 graus ou feedback com múltiplas fontes tem como premissa a coleta de informações de diversas fontes, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da organização (clientes). É uma prática cuja origem remonta aos anos de 1980, com a abordagem da liderança situacional ou contingencial, cuja atuação do líder pressupõe adoção de estilos de liderança que combinem orientação voltada à tarefa e também às relações.

O pressuposto central da avaliação 360 graus é o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de feedback de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, em substituição à idéia central das metodologias clássicas de avaliação – de apenas o líder avaliar o subordinado. E uma vez que pressupõe múltiplas fontes de informações, possibilitando a comparação entre os resultados das avaliações (avaliação de pares, clientes, líder

e auto-avaliação), o processo torna-se mais confiável, proporciona maior reflexão por parte dos avaliados, além de tornar mais clara a compreensão do indivíduo sobre o seu comportamento na organização. A figura a seguir ilustra o formato da Avaliação de 360 Graus:

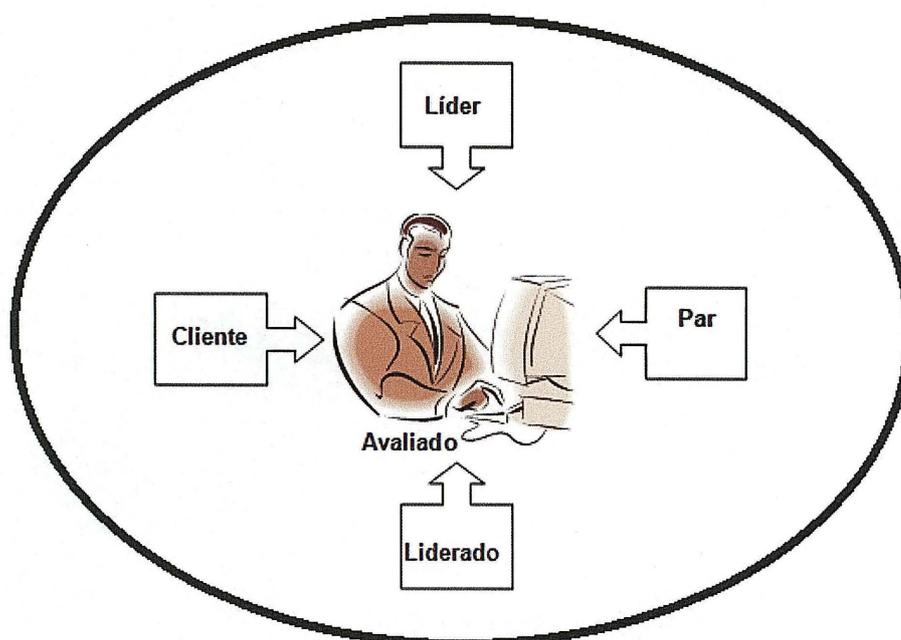


Figura 6. Formato da Avaliação 360 Graus
Fonte: PONTES, 2010 (adaptado).

Segundo PONTES (2010) as avaliações são feitas por meio de fatores que procuram mensurar comportamentos observáveis, atitudes ou competências dos profissionais, como: postura profissional, relacionamentos, capacidade analítica, planejamento, organização, qualidade do trabalho, criatividade e motivação. Tais fatores são escolhidos considerando-se a cultura organizacional e os objetivos propostos pela empresa, e são voltados à análise das competências corporativas e técnicas, tais como: orientação por resultados, gestão de equipes, gerenciamento de mudanças, resolução de problemas e gerenciamento estratégico.

Com relação à estrutura metodológica, a avaliação 360 graus utiliza fichas contendo os fatores que serão mensurados para cada indivíduo avaliado. O rigor na escolha dos fatores é importante para não permitir subjetividade no momento da

avaliação. Além de fatores adequados, definições claras e precisas de tais fatores e do que deve ser avaliado devem estar bem definidas.

Após o preenchimento das fichas de avaliação, os avaliadores devem se reunir para chegar a um acordo quanto à avaliação final, sem a qual o processo pode tornar-se um ato burocrático de preenchimento de formulários, que poderá tornar o instrumento deficiente. Durante esse “comitê de avaliação” poderão ser apresentadas por funcionários pares ou líderes as avaliações feitas por clientes externos.

A existência de liderança é de vital importância para o correto funcionamento da metodologia. O líder deve compartilhar sua forma de observar o desempenho do avaliado, não impondo suas considerações. O conjunto de considerações a respeito do avaliado deverão resultar em posterior *feedback* positivo e construtivo, servindo de influência para o desenvolvimento do indivíduo em sua carreira profissional, mesmo quando há aspectos a serem profundamente melhorados.

Para PONTES (2010), uma vez que a avaliação é realizada por meio de aspectos observados – fatores ou competências - e não de metas totalmente mensuráveis, o *feedback* deve se prender ao desempenho e jamais a julgamentos pessoais do avaliado. O autor destaca ainda a necessidade de consenso da avaliação para que sejam evitados constrangimentos pessoais, haja vista que o avaliado conhece as fontes de avaliação. Caso não exista esse consenso por parte dos “comitês de avaliação”, os *feedbacks* terminam em avaliações individuais, conflitantes na maioria das vezes, não alcançando os objetivos e, por fim, terminando em grandes conflitos entre equipes ou membros de uma mesma equipe de trabalho.

Como toda metodologia, a avaliação 360 graus, tem suas limitações. Neste caso, a maior limitação é a subjetividade, uma vez que um mesmo fator ou competência pode vir a ser interpretado de forma totalmente diversa por duas ou mais pessoas.

O *feedback 360 graus* parte do pressuposto de que todas as pessoas estão preparadas para fornecer e receber *feedback*; e a realidade pode ser diferente dessa afirmativa em uma organização.

Segundo REIS (2003), com passar do tempo, consultores e diretores de recursos humanos perceberam que implantar uma estratégia de avaliação do gênero era tarefa bem mais complexa do que parecia. Mal conduzido, o processo pode fazer o clima na empresa ficar mais nebuloso e sujeito a trovoadas do que antes. Pedir aos funcionários que digam o que pensam dos colegas exige alto grau de maturidade no ambiente de trabalho, algo que, embora muito alardeado em discursos, é efetivamente raro de se encontrar.

A avaliação 360 graus é interessante desde que aplicada como suporte ao desenvolvimento pessoal e de carreira profissional. Apresenta problemas, entretanto, quando utilizada exclusivamente como instrumento de gerenciamento do desempenho. As pessoas que dão seu *feedback* podem estar mais dispostas a ser totalmente honestas ao saber que, nem elas e nem quem receberá o *feedback* têm nada a perder. Por outro lado, quem recebe o *feedback* pode ficar menos na defensiva, mais aberto à opinião dos outros e mais disposto a acreditar no *feedback*, pois as informações não têm impacto direto sobre a carreira. PONTES (2010).

A recomendação dos autores é de que o instrumento seja utilizado exclusivamente com fins de *feedback* e não como processo de avaliação de desempenho. Mesmo assim, ao se utilizar a metodologia, as avaliações devem receber tratamento estatístico. Avaliações individuais distorcidas, cujo resultado esteja cerca de 40% acima ou 40% abaixo da média do "comitê de avaliação", devem ser excluídas do processo, por terem sofrido alguns dos efeitos de propensões pessoais dos avaliadores e poderiam comprometer o resultado final.

Finalmente, destaca-se o reflexo da cultura corporativa, o qual deve ser analisado antes da implantação da metodologia de avaliação de 360 graus. Organizações com culturas predominantemente hierárquicas não combinam com essa forma de avaliação. É necessário que haja espaço para que as pessoas forneçam *feedbacks* de forma adequada.

Nos capítulos apresentados até aqui, com foco na revisão teórica, foram apresentados conceitos relacionados à gestão de pessoas, competências organizacionais e individuais, gestão das competências e modelos de avaliação de desempenho. No próximo capítulo serão apresentadas informações sobre a ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com objetivo de caracterizar a organização para a qual será apresentada a proposta de diagnóstico do sistema de avaliação de desempenho, na perspectiva dos colaboradores avaliados.

CAPITULO III – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - ECT

3.1. Um pouco de História

O transcorrer da História Postal corresponde à crescente transformação histórica do próprio País, razão pela qual o saber dos principais fatos ligados à implementação e ao aperfeiçoamento dos serviços postais, fornece um panorama do desenvolvimento histórico brasileiro. No *website* da empresa, cujo endereço eletrônico encontra-se nas referências bibliográficas deste trabalho, estão relacionados, com detalhes, acontecimentos relacionados à história postal do Brasil, desde o descobrimento em 1500, até os dias atuais, passando pelas fases de colônia, período regencial, primeiro e segundo reinado, e pós-independência.

Do início dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram sua postura de elo que aproxima as pessoas, e de instituição respeitável, que sempre procurou adequar-se aos vários períodos de progresso do Brasil, buscando incessante melhoria dos seus serviços e produtos oferecidos à sociedade.

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, data da nomeação do alferes João Cavalheiro Cardozo para o cargo de Correio da Capitania do Rio de Janeiro – quando então se originaram os correios-mores no Brasil. Esta data marca o início da atividade postal regular no País. Essa nomeação foi feita pelo sétimo Correio-Mor do Reino (1641/1674) e primeiro Correio-Mor das Cartas do Mar, Luiz Gomes da Matta Neto. Por essa razão, no dia 25 de janeiro é comemorado o “Dia do Carteiro”. Desde então, passando pelas mudanças em sua infra-estruturara, os correios vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes.

Com o desenvolvimento dos setores produtivos no Brasil tornou-se necessária a reorganização e modernização do serviço postal no país. Em consonância com esse demanda, foi criada, em 20 de março de 1969, pela Lei nº. 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. A instituição dessa lei extinguiu o

Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), órgão subordinado ao então Ministério da Viação e Obras Públicas, que não mais apresentava infra-estrutura compatível com as necessidades dos usuários. O surgimento da ECT corresponde, dessa forma, a uma nova postura por parte dos poderes públicos, com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País.

A empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, auferi 58% da receita com os serviços monopolizados (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência da empresa e para a garantia da universalização dos serviços postais.

Ao lado de sua vertente social, os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação de pessoas, empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo. Nesse mercado concorrencial, destaca-se o serviço de Sedex, criado em 1982, que se tornou um dos principais produtos da empresa e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. Nos últimos anos, o serviço passou a contar com outras modalidades, como o e-Sedex, Sedex 10, Sedex Hoje e Sedex Mundi, tornando ainda mais ágil a entrega de encomendas.

Devido à forte capilaridade da empresa, a prestação de serviços financeiros nas agências dos Correios constitui-se, cada vez mais, numa importante contribuição para a inclusão bancária de milhões de brasileiros. Desde a criação do Banco Postal, milhares de pessoas, que antes tinham que se deslocar para uma cidade vizinha para realizar uma simples operação bancária, agora contam com a comodidade de tudo poder ser feito na própria cidade onde moram. Os serviços do Banco Postal foram realizados em parceria com o Banco Bradesco até o final de 2011 e, a partir de janeiro de 2012, o novo parceiro passa a ser o Banco do Brasil.

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, a partir de 2009 os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, assumindo uma

postura proativa diante dos clientes, da sociedade, dos empregados e do governo. A seguir, são descritos os principais pontos dessa nova identidade da organização.

3.2. Identidade Corporativa

Buscando adequar-se aos novos tempos, a empresa adotou, a partir de 09 de outubro de 2009, uma nova Identidade Corporativa, que melhor posicione a empresa frente aos crescentes desafios atuais e futuros. Os principais preceitos dessa nova identidade da organização são descritos a seguir.

3.2.1. Negócio da ECT

Soluções que aproximam. Os Correios passam a oferecer à sociedade muito mais que produtos e serviços. A empresa quer entender a necessidade de seus clientes e com isso focar em soluções adequadas que permitam aproximá-la de pessoas e organizações, onde quer que estas estejam; transformando distâncias em proximidades.

3.2.2. Missão

Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo. Os Correios querem mostrar ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes. E, assim, se comprometem a oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.

3.2.3. Visão

Ser uma empresa de classe mundial. O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos

produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, apresentando resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

3.2.4. Valores

Os Correios acreditam e praticam os seguintes princípios:

- **Ética**, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
- **Meritocracia**, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
- **Respeito às pessoas**, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
- **Compromisso com o cliente**, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e
- **Sustentabilidade**, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

3.3. Linhas de Negócio

Os negócios da empresa estão divididos nos seguintes segmentos (Relatório da Administração da ECT – Exercício 2010):

- **Serviços de mensagens**: elaborados para atender às necessidades de comunicação da sociedade por meio de soluções integradas de Correios baseadas em mensagens físicas ou eletrônicas. Compreende Carta Social, Carta Comercial e Não Comercial e FAC – Franqueamento Autorizado de Cartas. São voltados para atender a comunicação da sociedade e contemplam todos os nichos de mercado, incluindo

soluções para a postagem de grandes volumes com o uso de tecnologia.

- **Marketing Direto:** são compostos principalmente da Mala Direta Postal e do Impresso que, juntos, representam 92% da receita do segmento. Disponibilizam soluções destinadas à aproximação entre empresas e consumidores com ações de divulgação, vendas e fidelização.
- **Encomendas:** divididos em Encomenda Expressa (SEDEX) e Encomenda Econômica (PAC), além dos serviços complementares de Disque Coleta e Logística Reversa. Destinam-se a atender às necessidades de relacionamento e aproximação dos clientes, pessoas físicas ou jurídicas, com rapidez ou economia, na movimentação de mercadorias e documentos para entrega em âmbito nacional.
- **Serviços de Malotes:** prestados com exclusividade pelos Correios para a coleta, transporte e entrega de correspondência agrupada. São destinados às pessoas jurídicas que mantenham comunicação regular de objetos e documentos, com frequência de remessas pré-definidas, entre suas filiais, agências, representantes e parceiros comerciais. Hoje este serviço está apoiado em modernos sistemas de Tecnologia da Informação (TI), que gerenciam todo o processo de captação, movimentação e entrega. . As informações sobre a movimentação dos malotes e administração dos contratos são disponibilizadas para acompanhamento dos clientes na internet, por meio de senha.
- **Serviços de Conveniência:** propiciam soluções de comodidade no atendimento às demandas da sociedade, destacando-se as embalagens e os serviços de Filatelia, que fomentam a atividade de colecionamento de selos postais, materiais e produtos relacionados.
- **Serviços internacionais:** constituídos de vários produtos e serviços para quem, a partir do Brasil, deseja comunicar-se ou fazer negócios com outros países. Dentre estes, destacam-se o SEDEX *Mundi*, serviço expresso com prazo garantido para envio de documentos e

mercadorias, e o Exporta Fácil, que permite exportar de forma simplificada produtos no valor de até US\$ 50 mil, em pacotes de até 30 quilos, conforme o tipo de serviço escolhido.

- **Serviços financeiros:** compreendem a prestação de serviços bancários básicos, na modalidade de correspondente, em todo o território nacional, por meio do Banco Postal, com atenção especial à população de baixa renda. Desde a sua criação em 2002, tem participado efetivamente do compromisso do Governo Federal de promover a inclusão social. Em 2010, o Banco Postal superou a marca de 10 milhões de contas abertas desde sua inauguração e ampliou sua rede de atendimento de 6.046 para 6.192 agências, o que garante cobertura de 95% dos municípios do país. A quantidade de transações operacionais também se manteve crescente, atingindo 200 milhões de transações ao ano. Até o final de 2011 o Banco Postal foi viabilizado por meio de parceria com o Banco Bradesco e, a partir 02 de janeiro de 2012, será operacionalizado através de parceria com o Banco do Brasil, tendo como objetivo consolidar ainda mais sua presença no mercado de correspondentes.
- **Novos Produtos e Serviços:** alinhados às estratégias de crescimento operacional e otimização da rede de atendimento, os Correios têm inovado e prestado serviços de recarga virtual de telefonia móvel ou fixa, captação de pedido de terceiros e recebimento de inscrições de concursos. Os Correios ainda atuam junto à sociedade como Autoridade de Registro (AR) de certificados digitais.

Em consonância com o processo de modernização pelo qual vem passando, a empresa também buscar ampliar seus horizontes de negócios. Essa possibilidade veio com a aprovação da Lei 12.490, de 16 de setembro de 2011, no Governo Federal deu um passo importante para modernizar e fortalecer os Correios. A legislação, dentre outros assuntos, dá nova redação aos artigos 1º, 2º e 3º do Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, que trata da criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Os Correios poderão atuar no exterior e nos seguintes serviços postais: eletrônicos, financeiros e de logística integrada. Poderão constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e a sua rede de atendimento, a exemplo do que já acontece em diversos outros correios do mundo e de acordo com as resoluções e recomendações da União Postal Universal (UPU) e da União Postal das Américas, Espanha e Portugal (UPAEP).

Com as mudanças proporcionadas pela Lei 12.490, os correios passam a ter também um novo Estatuto, aprovado pelo Decreto n 1º 7.783, de 16/05/2011, que contempla e detalha as mudanças autorizadas pela Governo Federal.

3.4. Fatores de Diferenciação

Os principais fatores que diferenciam os serviços prestados pela ECT, em relação aos serviços disponibilizados pela iniciativa privada são relacionados a seguir:

- **Parcerias Estratégicas:** com outras instituições de grande porte, como é o caso do Banco do Brasil, para operacionalização dos serviços financeiros através do Bando Postal.
- **Estrutura e capilaridade:** estando presente em praticamente todos os municípios do país, o que dificilmente será viabilizado pela iniciativa privada.
- **Confiabilidade:** estabelecida pela marca CORREIOS e evidenciada nas diversas premiações recebidas pela empresa.
- **Reserva legal de mercado:** A ECT monitora constantemente a reserva de mercado tendo em vista o monopólio do segmento de mensagem e malote. Cada uma das Diretorias Regionais da ECT, por meio de suas áreas de desenvolvimento de mercado, recebe as informações sobre as licitações de seu Estado, separadas por segmento de negócio, previamente customizadas para a ECT. Essa ferramenta permite a identificação de quebra do Monopólio Postal e identificação de novas oportunidades de negócios.

- **Novo Sistema de Transporte Nacional de Superfície:** desenvolvido para garantir maior qualidade e agilidade à entrega de cartas e encomendas, propiciando algumas vantagens competitivas, qualitativas e de custos.

3.5. Aspectos técnicos

A infra-estrutura de tecnologia da informação está distribuída em dois Centros Corporativos de Dados (CCDs). O ambiente tecnológico vem periodicamente aumentando o volume dos ativos de TI, com 95.620 GB (em 2010). A rede corporativa apresenta 7.021 conexões e o parque de recursos de microinformática conta com aproximadamente 123 mil equipamentos.

No aspecto administrativo, o Sistema de Gestão Empresarial (ERP) integra, em uma única solução, os processos das Áreas Financeira, Recursos Humanos, Administrativa, Comercial, Tecnologia e Operacional. O ERP suporta os processos de todas as Áreas de Negócios dos Correios, integrando e facilitando o acesso a informações precisas e únicas.

Outra ferramenta relacionada a sistemas de informação, que teve sua implantação concluída em 2010, é o Sistema de Automação de Rede de Atendimento (SARA), que funciona nas Agências Próprias e em diversas Unidades Operacionais, contribuindo para unificação do sistema de captação na ECT. Por meio de contínuo aprimoramento funcional, este sistema promove a melhoria dos processos internos, aumentando a confiabilidade e qualidade no atendimento e a credibilidade das informações.

O Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO), foi recentemente atualizado e expandido, e atualmente está implantado em 2.600 unidades, abrangendo 90% do tráfego postal e proporcionando ganhos significativos à operação postal.

Também em 2010, foi implantada em cerca de 5.300 unidades postais, a metodologia de Controle Eletrônico de Devolução de Objetos (CEDO), proporcionando aos Correios a redução dos custos com transporte de 2,4 milhões de objetos por mês, que deixaram de ser devolvidos.

Para realização de suas atividades comerciais, operacionais e administrativas, são utilizados mais de 7 mil imóveis, totalizando 3 milhões de m² de área construída. Em 2010, foram investidos R\$ 103,82 milhões nessa área e cerca de R\$ 170,5 milhões na contratação de serviços de manutenção. Para fins de ilustração, o gráfico a seguir mostra a quantidade de unidade de atendimento em funcionamento em 2010:

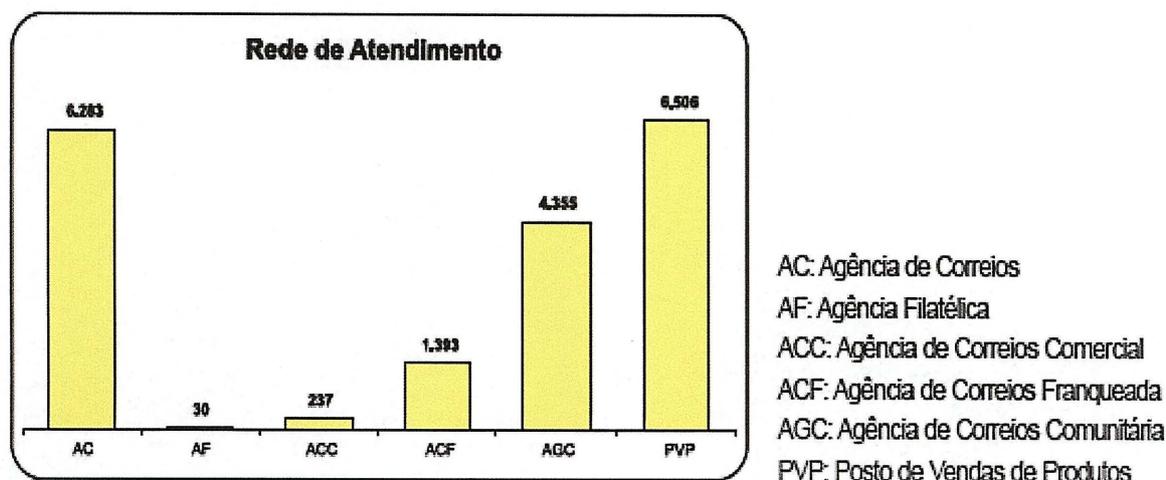


Figura 7. Gráfico da Rede de Atendimento da ECT
Fonte: Relatório da Administração da ECT – Exercício 2010.

Com relação à infra-estrutura, os Correios contam a maior rede logística do país. A capacidade de transporte nacional é de 3,4 milhões de kg/dia, percorrendo 257 mil km/dia, nos modais aéreo e superfície (aéreo/dia: 550 mil kg e 40,3 mil km; superfície/dia: 2,9 milhões kg e 217 mil km). Para alcançar esses números, a empresa contou, em 2010, com a seguinte frota, mostrada na tabela a seguir:

Composição da Frota da ECT	
TIPO	QUANTIDADE
Veículos	4.315
Motocicletas	12.819
Bicicletas	7.670

Tabela 4: Composição da Frota da ECT.
Fonte: Relatório da Administração da ECT – Exercício 2010..

A Logística interna da ECT é realizada a partir 2 (dois) Centros de Distribuição, localizados em Brasília e São Paulo, que centralizam o suprimento, representando racionalização de recursos e eficácia no suprimento. Estes centros atendem cerca de 10 mil clientes internos localizados em aproximadamente 5.400 municípios do Brasil.

Em 2010, foi lançada uma versão compacta do portal dos Correios para dispositivos móveis de acesso à Internet denominada Correios Mobile, no endereço eletrônico (m.correios.com.br) que provê ao usuário serviços de busca de CEP, rastreamento de objetos, cálculo de preços e prazos, busca por agências e fale com os Correios. Os serviços oferecidos pelo celular são os mais procurados pelos 20 milhões de internautas que visitam o site dos Correios mensalmente.

As informações acima foram extraídas do RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DA ECT – ECERCÍCIO 2010, uma vez que no momento desta pesquisa, ainda não estavam disponíveis as informações atualizadas do relatório de 2011. Portanto, destacamos que os números atualizados poderão ser consultados no portal eletrônico da empresa, para confirmação de sua evolução do respectivo período.

3.6. Estrutura Organizacional

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, sediada no Setor Bancário Norte – Quadra 1 – Bloco A - Brasília - DF, CEP 70002-900, inscrita no CNPJ 034028316/0001-03, é pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações, criada em 20 de março de 1969 pelo Decreto-Lei nº 509, regida pela legislação federal e por seu estatuto. Conforme disposto na Lei nº. 6.538, de 22 de junho de 1978, cabe à empresa planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama; explorar atividades correlatas; promover a formação e o treinamento do pessoal necessário ao desempenho de suas atribuições e exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério das Comunicações.

A estrutura administrativa e operacional é constituída pela Administração Central (AC), composta da Assembléia Geral (instituída com o Novo Estatuto, em 2011), do Conselho de Administração (que atualmente é presidido pelo ministro das comunicações), Conselho Fiscal e da Diretoria, Departamentos e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, representada por 28 Diretorias Regionais – DRs. A estrutura organizacional da empresa, em nível de Administração Central, é ilustrada na figura a seguir, na próxima página:

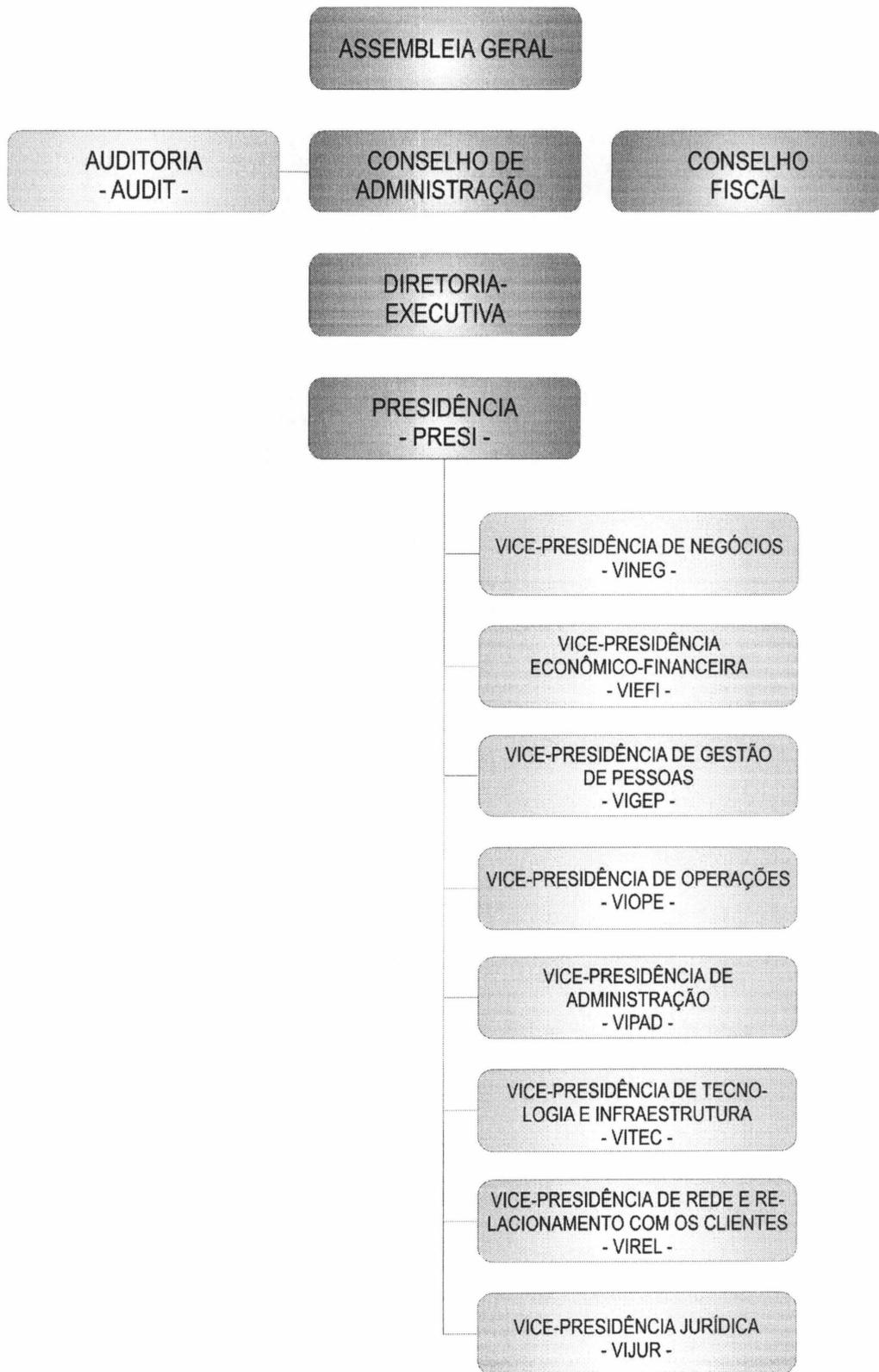


Figura 8. Organograma da Administração Central da ECT

Fonte: Manual de Organização – MANORG (2011).

3.6.1. Estrutura Funcional

As tabelas a seguir mostram quantidade de empregados e sua distribuição por cargos, atividade e processo operacional, respectivamente. Os números estão atualizados até novembro de 2011 e representam a quantidade de trabalhadores em toda a ECT:

Efetivo ECT NOV/2011		
Por cargo		
Cargo	Quantidade	%
Atendente	24.992	22%
Carteiro	58.822	51%
Operador de Triagem e Transbordo	13.690	12%
Outros cargos	17.089	15%
Total	114.593	100%
Por atividade		
Atividade	Quantidade	%
Administrativa	16.206	14%
Operacional	98.387	86%
Total	114.593	100%
Por processo operacional		
Processo	Quantidade	%
Distribuição e coleta	58.464	59%
Atendimento	22.739	23%
Tratamento	13.357	14%
Suporte operacional	3.827	4%
Total	98.387	100%

Tabela 5. Distribuição funcional de pessoal na ECT

Fonte: Relatório da Administração da ECT (2011).

Na tabela acima, a definição de “outros cargos” corresponde àqueles cargos de pessoal contratado para as áreas de suporte e administrativa,

englobando-se aí os assistentes administrativos, todos os cargos de nível técnico (técnico de enfermagem, técnico em segurança do trabalho, etc.) e os cargos de nível superior, nas diversas especialidades (administradores, advogados, médicos, enfermeiros, psicólogos, contadores, engenheiros, etc.).

Além destes profissionais, a empresa conta com mão de obra terceirizada (MOT), incluindo-se pessoas portadoras de deficiência, que trabalham em áreas administrativas, contratadas por meio de convênio com associações de pessoas portadoras de deficiência; estagiários e, mais recentemente, passou a contar com estudantes, contratados por meio do programa “jovem aprendiz” do governo federal. Entretanto, não foi possível fazer o levantamento de quantos colaboradores atuam, em nível nacional, atualmente na ECT, que fazem parte desses programas.

3.6.2. Movimentação de Pessoal na ECT

A movimentação de pessoal na organização acontece pelos seguintes processos:

- **Admissão:** Recrutamento e Seleção Externa, por meio de concurso público.
- **Transferência:** podendo ser a pedido do empregado, por necessidade do serviço, por permuta, e transferência provisória (para o exercício de algumas funções específicas, consideradas estratégicas).
- **Recrutamento Interno - RI:** Para atendimento das necessidades do órgão requisitante, de acordo as normas da empresa e os perfis de competências para o desenvolvimento das atribuições de cada cargo e atividade, conforme definido no PCCS vigente, nos seguintes casos:
 - a) Mudança de Atividade;
 - b) Promoção por Mudança de Cargo;
 - c) Promoção por Mudança de Estágio de Desenvolvimento;
 - d) Promoção por Mudança de Estágio de Desenvolvimento nos Cargos Específicos.

O RI pode ser realizado em âmbito nacional ou regional e, de acordo com o cargo ou função a serem preenchidos, poderá compreender etapas distintas, tais como: Inscrição; Prova de Conhecimento; Análise Curricular e Profissional; Análise de Perfil; Entrevista técnica e Curso de Capacitação.

Os requisitos mínimos para participação em recrutamentos específicos e para formação de cadastro são definidos à época do recrutamento, em Nota de Abertura, de acordo com o previsto no Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), para o cargo/estágio de desenvolvimento/atividade objeto do processo seletivo.

Dentre dos requisitos mínimos, para participação nos processos de processos de seleção para preenchimento de funções, sejam de confiança ou Recrutamento Interno, é que o empregado tenha obtido conceito “qualificado” nos dois últimos períodos avaliativos. Além dos requisitos mínimos de acesso aos cargos/estágio de desenvolvimento/atividade previstos no PCCS, será necessário, também, atender ao perfil e às competências requeridas para o cargo/estágio de desenvolvimento/atividade.

O acesso às funções da Empresa, que se dá por meio das seguintes modalidades:

- **Recrutamento Interno:** conforme descrito anteriormente.
- **Indicação:** processo de escolha direta onde a área detentora da vaga indica o empregado, de acordo com as competências requeridas para a função.
- **Indicação com Análise de Perfil:** processo de escolha direta onde a unidade detentora da vaga esta indica o empregado, de acordo com as competências requeridas para a função, o qual, a critério da área detentora, é encaminhado para Análise de Perfil antes da designação, a ser conduzida pela VIGEP – vice-presidência de gestão de pessoas, em parceria com a área requisitante.

3.6.3. Plano de Cargos, Carreiras e Salários na ECT

O atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), implantado em 2008, oferece a possibilidade de planejamento e evolução na carreira pela mudança de cargo e estágio de desenvolvimento (promoção vertical), permitindo também a mudança de atividade nos cargos de nível médio. O PCCS tem como premissa o crescimento profissional pelo estímulo e valorização do autodesenvolvimento dos empregados, com a aprovação em recrutamento interno – mecanismo que não existia no Plano anterior, de 1995. O plano também se caracteriza pelo equilíbrio entre as oportunidades de desenvolvimento dos empregados considerando as necessidades da Empresa. As mudanças previstas no documento vêm sendo implementadas no decorrer destes quatro anos deste que foram estabelecidas, como uma das características de modernização da empresa.

O PCCS da organização baseia-se numa concepção sistêmica da Gestão de Pessoas, tendo por objetivo assegurar maior eficácia, por meio do alinhamento da área de RH às estratégias de negócio da ECT e da interdependência entre os subsistemas de RH, conforme pode ser visualizado da seguinte forma:

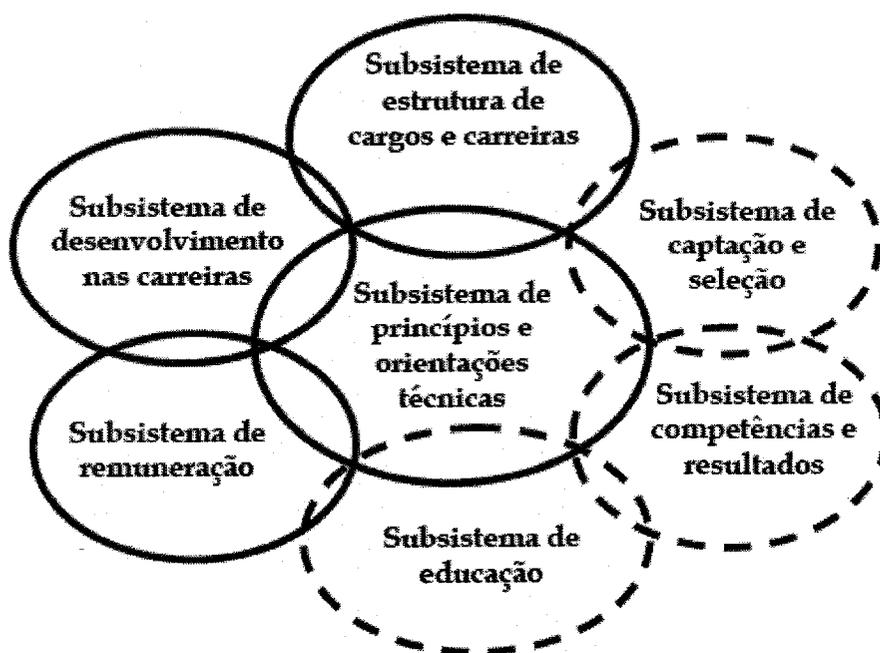


Figura 9. Interdependência dos subsistemas de RH na concepção do PCCS.
Fonte: PCCS da ECT (atualização em 2010).

Na representação acima, os círculos com linhas cheias indicam os subsistemas de Gestão de Pessoas que compõem o presente Plano e os apresentados com linhas tracejadas representam aqueles que dão a ele o suporte efetivo. Estes subsistemas são revistos periodicamente, com o objetivo de serem adequados às inovações, mudanças e ajustes organizacionais efetivados na Empresa.

As orientações e abordagens que fundamentam o plano retratam o que atualmente é praticado nos planos de carreiras adotados no mercado, os quais se diferenciam dos que norteavam os planos de classificação de cargos tradicionais, conforme demonstrado no quadro apresentado a seguir:

CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS TRADICIONAIS	CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS ATUAIS
Foco nas tarefas	Foco em competências e resultados
Descrição detalhada das atribuições	Descrição enfatizando a missão e as atribuições essenciais do cargo ou de suas atividades
Especificações dos cargos restritas às qualificações mínimas	Além das qualificações mínimas são estabelecidos perfis de competência, buscando-se uma melhor qualificação
Carreiras escalonadas em classes	Carreiras estruturadas em cargos desdobrados em estágios de desenvolvimento
Avaliação dos cargos	Avaliação do desempenho das pessoas, tendo como base suas competências aplicadas e resultados alcançados
Salários, adicionais e benefícios formulados e administrados de forma estanque	Salários, adicionais e benefícios formulados e administrados de forma complementar e integrada

Tabela 6: Principais diferenças entre PCCS tradicionais e dos planos atuais.
Fonte: PCCS da ECT (atualizado em 2010).

As duas ilustrações acima, figura 9 e tabela 6, dão uma noção do foco adotado pela empresa em termos de alinhamento das políticas de RH a sua estratégia de negócio, adoção da avaliação de desempenho como critério básico

para promoções horizontais e acesso a funções, estruturação de carreiras, dentre outras práticas inseridas no processo de gestão de pessoas da ECT.

Os cargos e carreiras, previstos no PCCS, estão estruturados da seguinte forma:

Carreira de Nível Médio

- Agente de Correios
 - Atividade – Carteiro
 - Atividade – Operador de Triagem e Transbordo
 - Atividade – Atendente Comercial
 - Atividade – Suporte
- Técnico de Correios nos estágios de desenvolvimento Jr, PI e Sr
 - Atividade – Operacional
 - Atividade – Atendimento e Vendas
 - Atividade – Suporte
- Especialista de Correios
 - Atividade – Operacional
 - Atividade – Comercial
 - Atividade – Suporte

Carreira de Nível Superior

- Analista de Correios: nos estágios de desenvolvimento Júnior (Jr), Pleno (PI), Sênior (Sr) e Máster:
 - Administrador
 - Administrador Postal
 - Advogado
 - Analista de Sistemas
 - Arquiteto
 - Assistente Social
 - Bibliotecário
 - Contador
 - Economista
 - Engenheiro

- Estatístico
- Museólogo
- Pedagogo
- Psicólogo
- Outros Profissionais de Nível Superior
- Técnico em Comunicação Social

Carreira de Cargos Específicos:

- Auxiliar de Enfermagem do Trabalho
- Técnico de Segurança do Trabalho
- Analista de Saúde
- Enfermeiro do Trabalho
- Engenheiro de Segurança do Trabalho
- Médico do Trabalho

Os estágios de desenvolvimento, para a carreira de cargos específicos também são Jr, Pl, Sr e Máster.

3.7. Estrutura Organizacional da Diretoria Regional do Paraná – DR/PR

Subordinadas à Administração Central, estão as Diretorias Regionais - DRs, com suas estruturas específicas, estruturadas de acordo com as necessidades de cada estado ou região da federação na qual estejam inseridas. Desta forma, em uma determinada DR, uma área poderá constituir-se numa gerência, enquanto em uma DR menor, esta mesma área poderá representar uma seção dentro de uma gerência de maior amplitude. Por exemplo: na DR/SPM (Diretoria São Paulo Metropolitana), a área de benefícios possui status e estrutura de Gerência de Benefícios, devido à quantidade de empregados (clientes internos) e à maior complexidade nos respectivos processos; enquanto na DR/PR (Diretoria Regional do Paraná) a mesma área de benefícios é uma Seção, subordinada à Sub-Gerência de Integração e Benefícios, dentro da Gerência de Recursos Humanos.

Na página seguinte, é mostrada a estrutura da DR/PR, através de seu organograma, DR na qual trabalho atualmente e para a qual se pretende oferecer a presente proposta de diagnóstico do sistema de avaliação de desempenho.

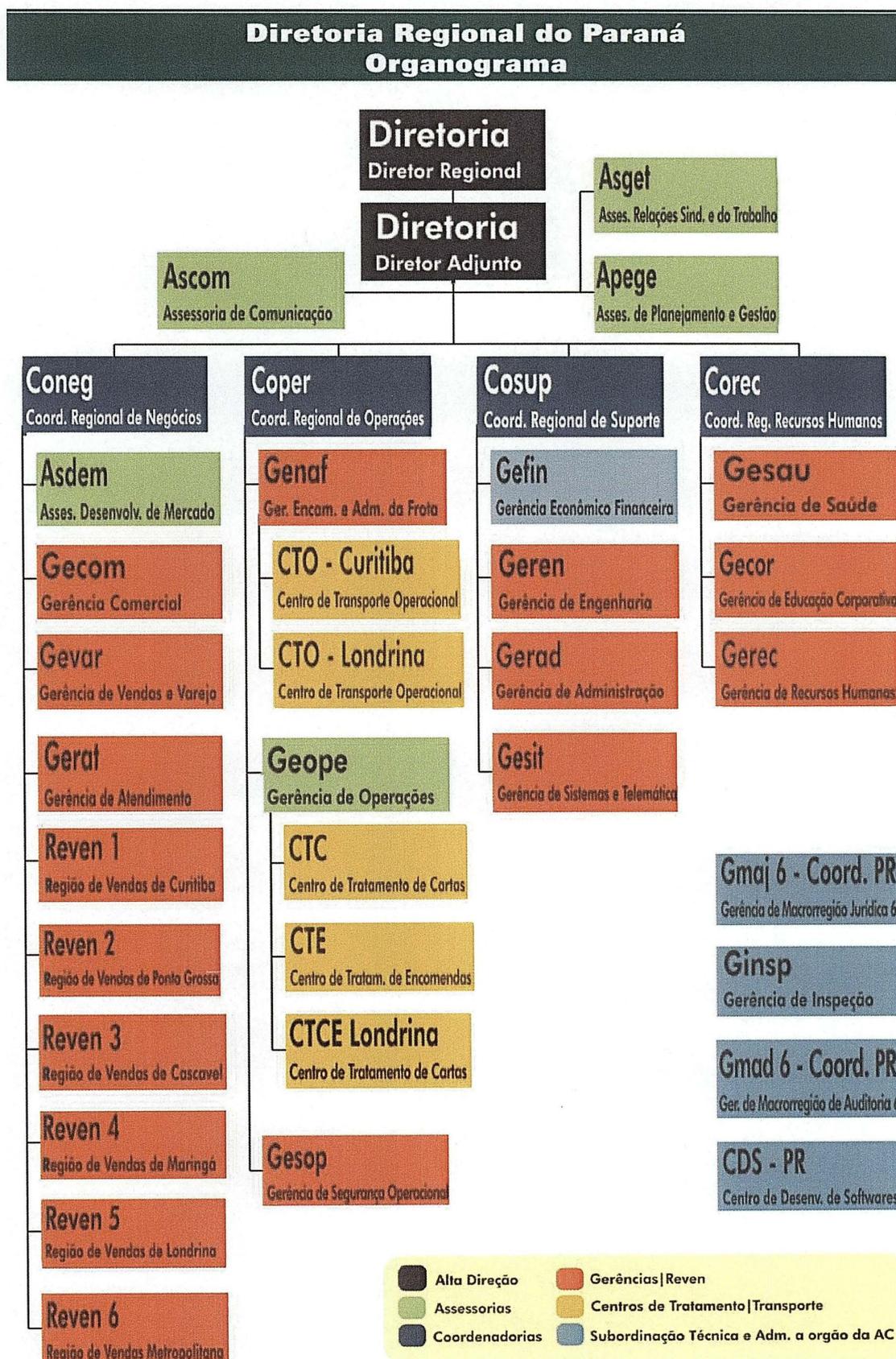


Figura 10. Organograma da Diretoria Regional do Paraná.
Fonte: ECT - IntranetPR – 2011 (Adaptado).

No mês de dezembro de 2011 a Diretoria Regional/PR conta com aproximadamente 6.500 empregados, distribuídos pelas diversas áreas, conforme mostrado na tabela a seguir:

Efetivo ECT NOV/2011 – DR/PR		
Por cargo		
Cargo	Quantidade	%
Atendente	1.597	25,11%
Carteiro	3.249	51,08%
Operador de Triagem e Transbordo	816	12,83%
Outros cargos	698	10,98%
Total	6.360	100%
Por atividade		
Atividade	Quantidade	%
Administrativa	780	12,26%
Operacional	5580	87,74%
Total	6.360	100%
Por processo operacional		
Processo	Quantidade	%
Distribuição e coleta	2.986	46,95%
Atendimento	1.738	27,33%
Tratamento	938	14,75%
Suporte operacional	698	10,97%
Total	6.360	100%

Tabela 7. Distribuição funcional dos empregados na DR/PR.

Fonte: Cadastro de Pessoal da DR/PR (atualizado em NOV/2011).

Conforme explicado na tabela 6, referente à distribuição de pessoal na Administração Central, na tabela da distribuição funcional da DR/PR, acima, a definição de “outros cargos” corresponde àqueles cargos das áreas de suporte e administrativa, englobando-se aí os assistentes administrativos, todos os cargos

de nível técnico (técnico de enfermagem, técnico em segurança do trabalho, etc.) e os cargos de nível superior, nas suas diversas especialidades, conforme mostrado na descrição do PCCS da organização, no *subitem* 3.6.3.

O próximo capítulo trata da caracterização do sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR, atualmente utilizado na ECT. Será feito um resumo contendo os pontos de maior relevância do sistema. Ao final deste trabalho, para fins didáticos, será anexado o processo contendo informações completas.

CAPITULO IV – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ECT

4.1. GCR – Gerenciamento por Competências e Resultados

Desde o início do ano de 2002 a ECT adota o GCR como metodologia de avaliação de desempenho de seus colaboradores. A metodologia de aferição de metas e competências foi atualizada para o 1º período avaliativo de 2008. Na estrutura corporativa, a elaboração e atualização dos capítulos dos manuais que tratam deste assunto, bem como a coordenação de todo Sistema de Gerenciamento de Competência e Resultados – GCR é de responsabilidade do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas – DESEN.

O de Sistema GCR integra as duas dimensões do desempenho, compostas pelos resultados obtidos no atingimento das metas e pela análise da prática das competências profissionais requeridas para o exercício de atividades.

Devido à quantidade de informações, e para fins didáticos, este capítulo trará os principais tópicos do sistema GCR, de forma resumida. O manual completo, com dois capítulos, sendo o primeiro sobre os conceitos e definições, e o segundo com o detalhamento o processo de GCR utilizado pela empresa, está impresso, ao final deste trabalho (ANEXO III).

4.2. Objetivos

O Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR tem como objetivo maior, dotar os Correios de um instrumento de gestão de Pessoas que possibilite a análise dos desempenhos individuais e dos resultados das práticas gerenciais, de forma a estimular o desenvolvimento do capital intelectual da ECT e subsidiar a aplicação das políticas de educação, valorização e reconhecimento funcional e de gerenciamento de conseqüências. A partir desse objetivo de caráter amplo, foram estabelecidos objetivos específicos para utilização do GCR, tais como:

- permitir ao empregado conhecer os resultados esperados do seu trabalho;

- permitir ao empregado conhecer as competências profissionais requeridas ao desempenho de suas atividades;
- permitir a avaliação dos resultados e das competências como base para os processos de desenvolvimento, seleção interna, treinamento, recompensas, remuneração e Participação nos Lucros e Resultados;
- subsidiar os sistemas de promoção, recompensas, remuneração, PLR (participação nos lucros e resultados), planos de desenvolvimento que incluem ações de educação e participação em projetos e processos de seleção interna, dentre outras práticas decorrentes da implantação de uma política de gerenciamento de conseqüências;
- contribuir para o desenvolvimento do papel do gestor como Líder Educador;
- realizar análises comparativas que permitam a identificação das lacunas entre o real e o esperado;

4.3. Processo de Gestão de Competências e Resultados

O processo para operacionalização do Sistema de GCR é minuciosamente descrito no respectivo manual, com vistas a orientar os gestores sobre os procedimentos a serem adotados durante a condução do Gerenciamento de Competências e Resultados, de forma a concretizar os seguintes objetivos específicos:

- Padronizar os procedimentos relativos ao gerenciamento das competências e resultados dos empregados da Empresa, evitando erros de avaliação e reduzindo a subjetividade na condução do processo.
- Contribuir para o desenvolvimento do papel do gestor como co-responsável pelo desempenho de seus subordinados;
- Fornecer transparência na operacionalização do Gerenciamento de Competências e Resultados.

4.4. Responsabilidades

4.4.1. Responsabilidades do empregado:

- Responsabilizar-se por tomar conhecimento do seu Plano de Trabalho;
- Responsabilizar-se pelo seu desempenho, buscando o alcance das metas negociadas e o seu autodesenvolvimento;
- Responsabilizar-se por conhecer os resultados obtidos pelo seu trabalho durante e ao final do período avaliativo;
- Responsabilizar-se pela efetivação de sua avaliação, contatando o seu gestor.

4.4.2. Responsabilidades do gestor:

- Elaborar o Plano de Trabalho dos profissionais que compõem a sua equipe, apresentando as metas e competências a alcançar, realizando ajustes juntamente com o empregado.
- Acompanhar o desempenho e o desenvolvimento dos subordinados, por meio de reuniões periódicas, orientando-os quanto ao andamento dos trabalhos, comunicando os resultados parciais e finais obtidos, registrando as informações no sistema.
- Identificar as variáveis do ambiente que vêm interferindo no desempenho desejado ou que venha a interferir, adotando ações para a melhoria do ambiente e dos resultados esperados.
- Elaborar, junto com os subordinados, o Plano de Desenvolvimento Individual, conscientizando-os sobre a importância da busca do seu autodesenvolvimento e na disposição e empenho para acompanhar as ações de treinamento e educação.
- Proceder à revisão dos Planos de Trabalho e dos Planos de Desenvolvimento Individuais, integrando as metas individuais às metas do Plano de Trabalho da Área após cada período avaliativo.

- Emitir o Relatório de Metas e Competências de cada membro de sua equipe para assinatura do avaliador e avaliado.
- Arquivar na Área Administrativa da Unidade o Relatório de Metas e Competências.

4.4.3. Cabe ao Gestor hierarquicamente superior:

- Verificar se os planos de trabalho dos profissionais das equipes dos seus gestores subordinados foram realizados dentro do prazo previsto.
- Verificar se os profissionais das equipes dos seus gestores subordinados estão sendo acompanhados pelo menos uma vez por trimestre.
- Analisar o conjunto das avaliações de desempenho das equipes dos seus gestores subordinados.
- Verificar ao final do período avaliativo se todos os empregados foram avaliados.
- Verificar a existência de justificativa para a não avaliação de empregados que não devem ser avaliados.
- Verificar a existência de registro de Plano de Desenvolvimento.

4.4.4. Cabe ao Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito regional:

- Analisar a situação de sua Diretoria Regional com relação: à elaboração do Plano de Trabalho dentro do prazo, à realização de pelo menos um acompanhamento durante o período avaliativo, à realização da avaliação final dentro do prazo, às informações gerenciais para as demais áreas de Gestão de Pessoas e a outras áreas da empresa se for o caso.
- Efetuar o acompanhamento das situações de não conformidade dos problemas detectados, com relação à operacionalização do Sistema GCR.

- Ministar programa de capacitação aos gestores e colaboradores sobre o sistema GCR.
- Propor ao gestor nacional do Sistema GCR melhorias no processo e no aplicativo.
- Promover ações para divulgação e utilização efetiva das ferramentas de gestão de desempenho em sua Diretoria Regional.

4.4.5. Cabe ao Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito nacional:

- Analisar e avaliar as informações recebidas de todas as áreas da ECT e emitir relatórios periódicos.
- Propor e/ou elaborar programas de desenvolvimento para os gestores e empregados da ECT sobre o sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela Empresa;
- Promover a capacitação dos gestores da Administração Central;
- Promover a revisão periódica da metodologia e do sistema de suporte ao processo de avaliação de desempenho da ECT;
- Analisar e dar parecer conclusivo de deferimento/indeferimento referentes às solicitações das Diretorias Regionais de alterações, exclusão e inclusão de resultados.

4.5. Fases do Processo

O GCR é um processo a ser conduzido de forma transparente por meio de três fases dinamicamente interligadas:

- Planejamento;
- Acompanhamento;
- Avaliação de Resultados.

Cada uma dessas fases será descrita resumidamente a seguir.

4.5.1. Planejamento

A fase de Planejamento consiste no estabelecimento das metas individuais a serem atingidas pelo empregado no período avaliativo, e na seleção de competências definidas para o Grupo de Atividades ao qual o empregado será associado, visando à formalização do Plano de Trabalho para o período avaliativo.

4.5.2. Acompanhamento

Fazem parte do processo de acompanhamento pelo gestor, conforme definido nas responsabilidades, os resultados parciais e o histórico de desempenho dos subordinados, fazendo os devidos registros na ferramenta GCRWEB e dando o feedback necessário e periódico.

4.6. Avaliação De Resultados

A metodologia adotada pelo Gerenciamento de Competência e Resultados – GCR possibilita efetuar a avaliação dos empregados em duas dimensões – resultados de desempenho das metas e prática das competências profissionais.

4.6.1. Avaliação de Resultados de Metas

A cada meta deverá ser atribuído o valor alcançado. O sistema GCR/WEB calculará o percentual alcançado com relação ao valor da meta estabelecido, considerando a forma de aferição definida. Este valor percentual pode ultrapassar 125% nos acompanhamentos parciais, mas no resultado final da meta será limitado a este percentual;

O resultado final das Metas será obtido pela média aritmética do percentual de alcance de cada uma delas.

4.6.2. Avaliação das Competências Profissionais

A análise das Competências Profissionais fundamenta-se na premissa de que o desempenho é influenciado por variáveis que interferem positiva ou negativamente no alcance dos resultados, a saber: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

A avaliação das Competências Profissionais é realizada ao final do período avaliativo, sendo permitida a avaliação de no mínimo 4 competências e no máximo 8, as quais são competências são avaliadas com base no questionário de avaliação de competências

A avaliação dos resultados das competências apresentará, para cada empregado, sete resultados possíveis, de acordo com as respostas do gestor nas avaliações de competências.

4.7. Apuração Final dos Resultados de Desempenho

O resultado final do desempenho de cada colaborador será obtido a partir da combinação dos resultados das avaliações das Metas e das Competências Profissionais, o que permitirá a identificação das seguintes possibilidades de Classificação Final de Desempenho:

Referencial	Apresenta resultados de excelência no seu trabalho, decorrentes de seu estágio de evolução em conhecimento técnico, experiência e comprometimento. É uma referência na sua Área de atuação.
Altamente Qualificado	Apresenta resultados que superam as expectativas de seu Plano de Trabalho. Demonstra alto nível de comprometimento, conhecimento técnico e experiência. É altamente qualificado para o desempenho de suas atividades.
Desempenho Qualificado	Apresenta os resultados previstos em seu Plano de Trabalho. Contribui com conhecimento técnico e/ou experiência e empenho profissional para que as metas de sua Área de atuação sejam atingidas. Demonstra desempenho qualificado na realização de suas atividades.
Tende à Qualificação	Apresenta resultados esperados em determinados indicadores de seu Plano de Trabalho. Necessita aprimorar seu desempenho para uma contribuição mais efetiva em sua Área de atuação. Seu desempenho tende a ser considerado qualificado.
Não Alinhado	Apresenta resultados que não atendem ao previsto em seu Plano de Trabalho. Pode apresentar necessidade de conhecimento técnico, de experiência prática ou de maior interesse pelas atividades desenvolvidas. Desempenho não alinhado aos resultados definidos para sua Área de atuação.

Ocorrendo resultados da avaliação “tende à Qualificação” e “Não Alinhado” o avaliador e o avaliado deverão estabelecer um Plano de Desenvolvimento visando à melhoria desses resultados.

4.8. Situações Especiais

São previstas as seguintes situações especiais:

- Transferência / movimentação: do gestor ou do colaborador.
- Estar à disposição de outra área da empresa que não seja a lotação oficial (empregado/gestor) ou participando de grupo de trabalho/projeto.
- Férias do gestor.
- Participação em programas de treinamento e desenvolvimento.
- Situações em que a avaliação do empregado não deve ser formalizada:
 - empregado com menos de 90 dias efetivamente trabalhados durante o período avaliativo;
 - empregado em período de Licença com duração superior a 90 dias durante o período avaliativo;
 - suspensão do Contrato de Trabalho superior a 90 dias no período avaliativo;
 - cumprimento de estágio ou participação em cursos no exterior, bem como prestação de consultoria técnica a outras Administrações Postais por período superior a 180 dias consecutivos.

4.9. Formalização da avaliação

O Relatório de Metas e Competências deverá ser impresso e assinado pelo gestor e pelo colaborador.

A recusa do colaborador em assinar o Relatório Metas e Competências será registrada no verso, do próprio Relatório, informando o motivo da discordância. O gestor também deverá registrar no sistema no Histórico de Desempenho do empregado.

O colaborador que não concordar com o resultado da sua avaliação terá o direito de solicitar, no prazo de até 5 dias úteis após o fechamento da avaliação, a revisão do processo ao seu gestor imediato. Caso o empregado não tenha retorno do seu pedido de revisão no prazo de 5 dias úteis após a sua solicitação, poderá recorrer, por escrito, ao gestor hierarquicamente superior e, em última instância, ao Órgão gestor do sistema de avaliação na regional ou na AC, não podendo ultrapassar tal solicitação ao prazo de 30 dias úteis da data de fechamento da avaliação.

As solicitações de alterações, inclusão ou exclusão de resultado de avaliação deverão ser justificadas pelo gestor imediato. A CI de solicitação deverá ser encaminhada ao órgão gestor do sistema GCR na DR, assinada na DR pelo Diretor Regional e na AC pelo Diretor ou Chefe de Departamento, até 30 dias úteis após o término do prazo de fechamento do período avaliativo. Deverá ser enviada juntamente com a CI uma cópia do Relatório Metas e Competências, relativo ao período avaliado, com a assinatura do gestor e do colaborador, bem como as indicações das alterações, inclusões e exclusões propostas.

O órgão gestor do sistema GCR na DR/AC fará a análise da solicitação e emitirá uma CI de resposta ao órgão solicitante informando sobre o deferimento/indeferimento da solicitação.

Após o prazo citado os pedidos de alteração, inclusão ou exclusão de resultado de avaliação somente serão analisados, excepcionalmente, pela Coordenação Nacional do GCR, desde que correspondam ao período avaliativo imediatamente anterior ao período de avaliação em curso. Como os resultados de avaliação subsidiam os programas da Área de Gestão de Pessoas e outros definidos pela Direção da Empresa, esta prática deve ser eliminada.

As solicitações de alteração, devido a erros operacionais ou técnicos, serão analisadas pela Coordenação Nacional do GCR desde que relativas aos últimos 10 anos.

A Coordenação Nacional do GCR fará a análise da solicitação e emitirá uma CI de resposta ao órgão solicitante informando sobre o deferimento/indeferimento da solicitação.

4.10. Conseqüências do não Cumprimento do Processo de Avaliação de Desempenho

O Gestor que não efetivar a formalização do Plano de Trabalho do empregado e/ou não efetivar o acompanhamento até 30 dias após o final de cada trimestre será comunicado pelos órgãos responsáveis regionalmente, sobre a pendência e permanecendo essa situação por mais 10 dias, o seu gestor superior será acionado pela gestão regional do GCR e na AC pela coordenação nacional do sistema para a devida regularização.

O Gestor que não efetivar a avaliação de desempenho do seu empregado dentro do prazo definido deverá ter esse fato consignado no seu Histórico de Desempenho com os devidos impactos em sua avaliação de competências.

Cabe aos órgãos de coordenação do GCR informar aos gestores superiores os casos de não cumprimento do processo de avaliação respectivamente na Regional e na AC.

4.11. Procedimentos para validação das classificações “Referencial” e “Não Alinhado”

A Classificação “REFERENCIAL” é obtida pela superação das metas (resultado médio acima de órgão gestor do sistema GCR na DR 115%), combinado com excelentes avaliações em todas as competências.

Por se tratar de um resultado cuja freqüência esperada de ocorrência é bem reduzida, uma vez que identifica aqueles colaboradores com alto potencial, faz-se necessária a confirmação destas avaliações com o objetivo de indicar para a Organização um empregado a ser mais bem aproveitado na evolução de sua carreira e, para os demais, um referencial de desempenho.

A validação é efetuada pelo Gestor hierarquicamente superior em conjunto com os avaliadores, que analisam os resultados de metas e competências

apresentados pelos colaboradores com base no Roteiro para Análise dos Resultados de Metas e Perfil Profissional.

A validação de resultado deverá ser realizada no período de fechamento dos resultados de avaliação com o empregado, conforme modelo definido pela Coordenação Nacional do sistema GCR. Para essa validação são utilizados os seguintes instrumentos:

- Relatório Metas e Competências;
- Roteiro de Validação para Análise dos Resultados de Metas e Competências para Desempenho REFERENCIAL, conforme modelo definido pela Coordenação Nacional do GCR;
- Roteiro de Validação para Análise dos Resultados de Metas e Competências para: Desempenho NÃO ALINHADO, conforme modelo definido pela Coordenação Nacional do GCR.

A validação de resultado deverá ser realizada da seguinte forma:

Gestor Imediato:

- Ao constatar, durante o fechamento/consolidação do GCR, os resultados de desempenho REFERENCIAL e NÃO ALINHADO realiza a análise conforme roteiro, junto com o empregado.
- Registra no Relatório Metas e Competências, no campo Observação, o que foi planejado para o aproveitamento dos profissionais com resultado de desempenho REFERENCIAL e as ações planejadas para a melhoria do desempenho NÃO ALINHADO.
- Confirmado o resultado, encaminha Relatório Metas e Competências e o Roteiro para análise com as respostas para validação pelo Chefe hierarquicamente superior.

Gestor hierarquicamente superior:

- Realiza a análise do Relatório Metas e Competências e das informações prestadas no Roteiro para Análise dos Resultados de cada

um dos resultados de Metas alcançadas e das avaliações de cada Competência de todos os empregados com resultados REFERENCIAL e NÃO ALINHADO de sua Área;

- Valida os resultados ou questiona algum dado, se for o caso;
- Escreve “resultado confirmado” ao lado do desempenho
- Se houver alterações, encaminha a solicitação de exclusão do resultado final à área gestora do GCR na Regional que reabrirá a avaliação para registro das alterações e emissão do novo Relatório Metas e Competências;
- Após a confirmação do resultado, assina o Relatório Metas e Competências no espaço reservado ao avaliador, juntamente com o gestor que avaliou anteriormente;
- Solicita ao gestor que tire uma cópia do Relatório Metas e Competências validado e dê retorno ao empregado do resultado da validação do seu desempenho;
- O gestor avaliador processa as alterações (se houver) no sistema informatizado GCR, consolida os dados da sua Unidade e os envia a CAD ou responsável pelo GCR na Área, no caso da AC, ou ao representante do GCR na REOP/Área, quando for DR;
- Lista em e-mail ou CI os empregados, cujo desempenho passou pelo Processo de Validação e envia para a CAD ou responsável pelo GCR na Área no caso da AC, ou ao representante do GCR na REOP/Área, quando for DR.

4.12. Arquivamento

Os Relatórios de Metas e Competências referentes às três últimas avaliações de cada empregado são mantidos, devidamente assinados pelo avaliador e pelo avaliado, na área ou unidade de lotação do empregado durante um ano e depois recolhidos ao arquivo.

Na Administração Central, o Relatório de Metas e Competências deverá ser arquivado na área/unidade de lotação do avaliado, devidamente assinados pelo avaliador e avaliado, durante um ano e depois recolhido ao arquivo central da Diretoria Regional de Brasília, onde deverá permanecer por um período de cinco anos.

CAPITULO V – PROJETO DE DIAGNÓSTICO

5.1. Conceitos

Conforme CELINSKI (1994), o termo tem origem grega, formado a partir da junção dos vocábulos: “*diá*” (através de) e “*gnosis*” (conhecimento perfeito), tendo sido incorporado à linguagem científica durante o século XIX.

Na linguagem corporativa, diagnóstico pode ser descrito e interpretado como o conhecimento analítico da natureza e das circunstâncias do estado ou situação da Administração de Recursos Humanos, ou parte dela, obtido a partir do exame sistemático e metodológico de suas deficiências ou disfunções.

Dessa forma, o Diagnóstico em Administração de RH, está diretamente relacionado à eficiência organizacional, e se constitui em um método de levantamento e análise – por meio de entrevistas, questionários, observações e exame de registro de dados quantitativos – em dado momento, das causas das patologias, com vistas à elaboração de um projeto de reorganização da área. CELINSKI (1994).

A realização de um diagnóstico organizacional pode ser motivada por objetivos distintos e diversos, tais como: identificar possíveis disfunções em áreas específicas, identificar fatores que limitam o desenvolvimento da administração de RH, comparar a empresa a outras organizações concorrentes ou similares, dentre outros objetivos circunstanciais.

Dentre as vantagens proporcionadas pela realização de uma pesquisa de diagnóstico, podem ser enumeradas as seguintes:

- Identificar problemas e determinar uma ordem de prioridade para sugestão de soluções possíveis.
- Preparar as pessoas, psicologicamente, para as modificações necessárias, diminuindo a resistência à mudança, afastando os temores obtendo seu apoio.

- Proporcionar aos analistas de RH novas e enriquecedoras vivências profissionais, através da vinculação da teoria com a prática organizacional.

Diversos são os temas que podem ser objeto ou fonte de investigação, relacionados à moderna gestão de pessoas, tais como: administração de cargos e salários, benefícios e previdência complementar, comunicação com os funcionários, estatísticas de RH (estudos sobre *turnover*), higiene e segurança no trabalho, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras.

Para este trabalho, foi escolhido o tema da Avaliação de Desempenho.

5.2. Proposta do Projeto de Diagnóstico

Como foi descrito em capítulos anteriores, a ECT é uma empresa que vem desenvolvendo e aplicando programas modernos de gestão de pessoas, tais como o PCCS e o Sistema de Avaliação de Competências e Resultados – GCR. Além desses, a empresa aplica anualmente a pesquisa de clima organizacional, com objetivo de identificar falhas e implementar programas de melhoria relacionados ao clima.

Sabe-se também que a formulação de programas e políticas de gestão de pessoas se dá em nível corporativo pela Administração Central – AC. Portanto, o que se pretende, com a presente proposta de diagnóstico, é a realização de um projeto piloto, que possa identificar possíveis discrepâncias com relação ao que é proposto pelo Sistema GCR e o que realmente é realizado na DR/PR.

Parte-se, de maneira intuitiva, do pressuposto de que a forma de realização da avaliação, por mais sistematizada que esta esteja atualmente, ainda é influenciada por fatores subjetivos e alheios ao real desempenho do empregado avaliado. Considerando ainda os números obtidos último ciclo de avaliação, relativo ao período de 2010 e concluído no início de 2011, identifica-se que a maioria dos empregados foi enquadrada no conceito “Desempenho Qualificado”, o que significa que quase que a totalidade dos colaboradores obteve resultado de

desempenho mediano. A seguir, de caráter ilustrativo, traz o resultado do ciclo de avaliação 2010 dos empregados da DR/PR, de acordo com o conceito obtido no GCR:

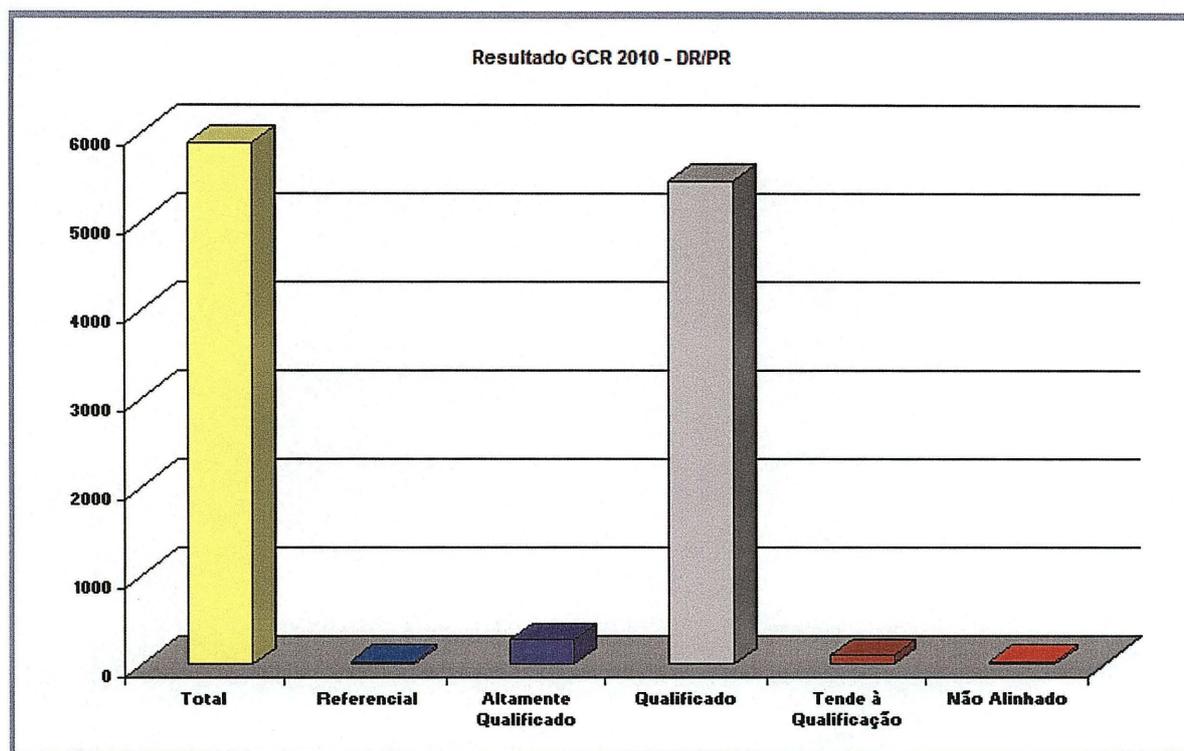


Figura 11. Resultado do GCR 2010 - *Diretoria Regional do Paraná*.
Fonte: O autor.

O gráfico acima tem como base o resultado de 2010 da avaliação de desempenho dos colaboradores da DR/PR, obtido através da área gestora do GCR dos Correios no Paraná, junto à Administração Central da ECT. De um total de 5.914 empregados avaliados naquele ano, 5.477 (92,61%) obtiveram resultado “Desempenho Qualificado”. Dos poucos que alcançaram resultado superior, 272 (4,60%) foram considerados de desempenho “Altamente Qualificado” e apenas 29 (0,49%) obtiveram conceito “Referencial”. Por outro lado, dos empregados considerados de desempenho abaixo do esperado, 102 (1,72%) classificam-se no conceito “Tende à Qualificação” e 34 (0,57%) enquadram-se no conceito “Não Alinhado”.

O resultado mostra que existe uma forte tendência ao nivelamento pela média, o que poderia ser explicado por um ou mais fatores de subjetividade

conforme explanado no capítulo 2 deste texto, ou ainda pelos próprios critérios definidos na ferramenta ou método de avaliação utilizado pela empresa.

Dentre as informações levantadas maneira informal, em conversas com colegas de diversas áreas ou setores da DR/PR, algumas situações, comuns, em que a avaliação pode ser caracterizada como influenciada por fatores subjetivos merecem ser mencionadas:

1. Existem casos em que o gestor realiza a avaliação do subordinado à revelia, ou seja, sem dar o *feedback* necessário, previsto e oportuno ao avaliado, sem que este possa fazer qualquer questionamento.
2. Outro caso é aquele em que o gestor considera que o subordinado não “merece” conceito além do “Desempenho Qualificado” por não ter, do ponto de vista do gestor, realizado mais que o “previsto no plano de trabalho”.
3. Situação em que determinada unidade, Agencia de Correios, por exemplo, tenha superado em determinado ano, em aproximadamente 70%, suas metas. E os colaboradores desta mesma unidade receberam, todos, conceito “Desempenho Qualificado”, considerando o mesmo período.

Os exemplos acima demonstram que o processo de avaliação nem sempre é realizado como previsto na metodologia e, neste caso, o resultado torna-se prejudicial ao empregado avaliado. Tais fatores podem gerar, ao longo do tempo, insatisfação, frustração, perda da motivação com relação ao trabalho. Nestes casos, ainda que representem uma minoria, o GCR, apesar de todo investimento em seu desenvolvimento, passaria a ser considerado como “perda de tempo” ou “pró-forma”, para os empregados que passam pela avaliação e, em alguns casos, até mesmo para os gestores que avaliam.

Diante do exposto, os objetivos propostos neste projeto são os seguintes:

- Identificar, do ponto de vista do empregado avaliado, se o mesmo concorda com a forma de aplicação da avaliação pelo gestor, bem como com o resultado obtido (houve o *feedback* necessário e aberto?).

- Identificar, também do ponto de vista do empregado avaliado, a aplicabilidade do resultado (conceito) obtido em sua avaliação de desempenho.

Para a organização, a grande vantagem, é a possibilidade de identificar possíveis oportunidades de melhoria no processo de aplicação da avaliação de desempenho, bem como na vinculação dos resultados obtidos individualmente, para fins de recrutamento e seleção interna, relacionadas diretamente à possibilidade de desenvolvimento e progressão na carreira do empregado dentro da empresa.

5.3. Método do Diagnóstico

O método sugerido para este diagnóstico é a realização de uma pesquisa de natureza quantitativa, uma vez que se pretende avaliar o contexto específico do GCR, percebido pelo empregado no momento da realização. A investigação se dará mediante a aplicação de questionário estruturado e padrão.

5.4. Formato e produção do questionário

O questionário a ser utilizado para coleta de dados, especialmente construído para a pesquisa, deverá conter as orientações necessárias ao seu preenchimento e devolução, de maneira que seja didático, objetivo e de fácil preenchimento. Deve incluir itens com afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados à aplicação da Avaliação de Competências e Resultados, formulados de forma afirmativa. As respostas serão estruturadas em uma escala de 5 pontos (Escala de Likert), com as seguintes opções:

- a) discordo totalmente;
- b) discordo na maior parte;
- c) às vezes concordo, às vezes discordo;
- d) concordo na maior parte;
- e) concordo totalmente.

O questionário deverá conter ainda, espaço para a identificação da unidade de lotação do empregado, por meio da impressão ou etiquetagem de código específico.

Quanto à produção e distribuição dos questionários às unidades, bem como a coordenação da atividade de aplicação da pesquisa na Diretoria Regional, a sugestão é que esta seja realizada pela Gerencia de Educação Corporativa, na qual está localizada a Seção responsável pelo GCR.

Com relação à codificação unidades, a empresa poderá utilizar o mesmo código utilizado para aplicação da Pesquisa de Clima, que é o código de identificação das unidades é o MCMCU, adotado em âmbito corporativo pela ECT, e cujos dígitos identificam a área do processo produtivo (Atendimento, Tratamento, Encaminhamento ou Transporte, Distribuição e Administrativa), dois dígitos para identificação da DR/AC, um dígito para identificação do empregado (ser ou não gestor) e um dígito verificador. Neste caso, o código deverá ser ajustado ao âmbito da DR/Paraná, haja vista ser este o escopo da pesquisa.

O modelo de questionário sugerido para levantamento dos dados necessários à realização do presente diagnóstico está contido nos anexos deste trabalho (ANEXO II).

5.5. Público Alvo

Para fins de obtenção de um resultado mais abrangente e representativo, a pesquisa deve ter caráter censitário, abrangendo os empregados ativos e em efetivo exercício na DR/PR e em cada uma de suas unidades, que tenham sido submetidos a pelo menos uma avaliação de desempenho até a data de aplicação da pesquisa.

O público alvo será representado por todos os empregados que passam por processo de avaliação, independente de sua área de atuação. Mesmo aqueles que são avaliadores (chefes de sessão, gerentes de CDD, subgerentes e gerentes de área, dentre outros, conforme organograma mostrado anteriormente), mas que

também são avaliados por superiores lotados na DR/PR constituem público alvo para a pesquisa.

Não deverão ser incluídos no público alvo, portanto, o diretor regional, o diretor adjunto, os assessores de diretoria e os coordenadores regionais, além dos empregados que por ventura encontrem-se nas seguintes condições:

- a) empregados em contrato de experiência;
- b) cedidos para outros órgãos da administração pública;
- c) afastados com prazo superior a 15 dias;
- d) afastados por licença particular;
- e) participantes do programa Jovem Aprendiz.

5.6. Método de aplicação da pesquisa

A pesquisa será de auto-aplicável. O questionário conterá todas as instruções necessárias ao seu preenchimento e devolução. A aplicação da pesquisa ocorrerá por meio de um kit composto por envelope contendo o questionário padronizado e um envelope-resposta pré-endereçado ao órgão responsável pela coordenação da atividade na Diretoria Regional.

O kit de pesquisa será personalizado com uma etiqueta externa de identificação do participante, e será encaminhado pelo órgão responsável pela coordenação da atividade, diretamente a cada empregado, no endereço do seu órgão de lotação. Para o preenchimento do questionário deve ser destinado tempo durante a jornada de trabalho, sendo estimado o tempo de 40 minutos, suficiente para a leitura e preenchimento do questionário pelo empregado.

Os gestores das unidades devem limitar-se ao esclarecimento de dúvidas sobre o preenchimento do questionário, não podendo influenciar a opinião dos empregados quanto às respostas.

Após o preenchimento do questionário, o empregado será orientado a inseri-lo no envelope-resposta, lacrar o envelope e entregá-lo na área administrativa de sua unidade de lotação, ou postar o envelope em qualquer caixa de coleta.

Fica estipulado o prazo máximo de 30 (trinta) dias para participação na pesquisa, a partir da data de início da aplicação dos questionários.

Este método visa a assegurar o anonimato dos respondentes e a impossibilidade de identificação dos questionários, proporcionando segurança e liberdade de participação aos respondentes, e livre adesão à pesquisa.

Poderá ser viabilizada a opção de aplicação de pesquisa *on line*, como alternativa, apenas para empregados de áreas e unidades que contem com equipamentos e infraestrutura de informática acessíveis a todos. Neste caso, deverá ser observado o seguinte:

- Cada empregado deverá utilizar senha individual de acesso ao sistema informatizado de pesquisa, o qual deverá contar com restrições que impossibilitem a identificação do respondente e a múltipla resposta ao questionário por um mesmo empregado.
- A adoção desta alternativa deverá ser previamente ajustada junto às áreas técnicas responsáveis.

5.7. Acompanhamento da devolução de questionários preenchidos pelos empregados

O órgão responsável pela coordenação da Pesquisa de Diagnóstico do GCR deve acompanhar a devolução dos questionários preenchidos pelos empregados. Esta medida visa ao monitoramento da taxa de retorno e a atuação junto às unidades, para ampliar a participação dos empregados, buscando assegurar a maior representatividade possível e a conseqüente redução da margem estatística de erro da pesquisa.

5.8. Tabulação e Tratamento dos Dados

5.8.1 Tabulação dos questionários

A tabulação dos questionários preenchidos pelos empregados deverá ser realizada por empresa contratada pelos Correios para esse fim, como mais uma medida voltada a assegurar o anonimato dos respondentes. Para a tabulação

deverá ser adotado critério de controle de qualidade de digitação, corrigindo-se as divergências a partir da verificação dos questionários já digitados.

De forma alternativa, mediante avaliação da viabilidade econômica e técnica, poderá ser adotada a leitura ótica dos questionários preenchidos por ocasião da pesquisa de clima organizacional. Esta alternativa implica na impressão gráfica dos questionários de acordo com os padrões técnicos específicos dos equipamentos de leitura ótica.

Após a tabulação, será gerado um banco de dados com as respostas dos participantes da pesquisa. Os questionários físicos, correspondentes aos registros desses dados tabulados, serão arquivados de acordo com as normas estabelecidas no Manual de Comunicação - MANCOM.

5.8.2. Tratamento dos dados

Os dados serão tratados em softwares específicos de análise estatística de pesquisas sociais. Inicialmente serão realizadas análises preliminares com o objetivo de averiguar a consistência dos dados, mantendo-se apenas questionários considerados válidos, e eliminando-se os questionários que apresentem as seguintes características:

- respostas estereotipadas: o empregado assinala uma única alternativa para todos os itens;
- respostas desenhadas: o empregado responde aos itens do questionário em forma de “zig-zag”;
- questionários que possuam 50% ou mais de não resposta;
- respostas excessivamente favoráveis: o empregado assinala predominantemente a alternativa “Concordo Totalmente”;
- respostas excessivamente desfavoráveis: o empregado assinala predominantemente a alternativa “Discordo Totalmente”;

Definida a quantidade de questionários válidos, deverá ser apurado o nível de confiança e a margem de erro da pesquisa no âmbito da Diretoria Regional, visando demonstrar o grau de confiabilidade dos resultados da pesquisa.

A seguir, os dados da pesquisa devem ser objeto de análises estatísticas descritivas e inferenciais. Adotando-se como procedimento básico a análise fatorial do questionário, de modo a identificar os fatores que agrupam os itens pesquisados. A análise fatorial consiste em um conjunto de técnicas estatísticas cujo pressuposto básico é o de que uma série de variáveis observadas, medidas, chamadas de variáveis empíricas ou observáveis (no caso da pesquisa os itens do questionário), pode ser explicada por um número menor de variáveis chamadas Fatores.

O agrupamento apurado pela análise fatorial reproduz a forma como os empregados percebem a inter-relação entre os itens da pesquisa, ou seja, os itens se relacionam entre si porque têm uma causa comum que produz essa aproximação, na visão dos participantes da pesquisa. Após a realização da análise, na qual se encontra a estrutura fatorial, há necessidade de efetuar a descrição conceitual desses fatores.

5.9. Forma de apresentação dos resultados

Os resultados das Pesquisas de Diagnóstico do GCR serão apresentados na forma de relatórios em papel e em formato de arquivo eletrônico do tipo pdf. Será também disponibilizado arquivo no formato de planilha eletrônica Excell ou semelhante, contendo todos os resultados de fatores e itens da pesquisa, os resultados globais, por área do processo produtivo da DR/PR.

5.9.1. Estratificação dos resultados do Diagnóstico do GCR

5.9.1.1. Resultados de fatores e itens da pesquisa

Para cada item do questionário serão apresentados os percentuais de discordância, neutralidade e concordância e o respectivo Índice de Favorabilidade. Os percentuais serão obtidos conforme demonstrado a seguir:

- **Discordância:** soma das respostas às alternativas “Discordo totalmente” e “Discordo na maior parte”, dividida pelo total de respostas ao item e multiplicada por 100;

- **Neutralidade:** total das respostas à alternativa “Às vezes concordo às vezes discordo”, dividida pelo total de respostas ao item e multiplicada por 100;
- **Concordância:** soma das respostas às alternativas “Concordo na maior parte” e “Concordo totalmente”, dividida pelo total de respostas ao item e multiplicada por 100;
- **Índice de Favorabilidade:** transformação em percentual da média das respostas a todas as alternativas do item.

Na tabela a seguir, tem-se um exemplo de como será apresentado o resultado obtido na pesquisa, para determinada afirmativa relacionada à forma de aplicação/condução da avaliação de desempenho do empregado pelo gestor:

ITEM	AFIRMATIVA	DISCORDÂNCIA	NEUTRALIDADE	CONCORDÂNCIA	ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (%)
01	Ao iniciar minhas atividades nesta unidade, recebi orientação clara e suficiente sobre o meu plano de trabalho individual.				

De forma adicional, será apresentado o Índice de Favorabilidade de cada fator e o Índice de Favorabilidade Global da Pesquisa de Diagnóstico do GCR.

5.9.1.2. Resultados globais, por área do processo, por grupos de unidades e unidades

Os resultados da Pesquisa de Diagnóstico do GCR serão apresentados de acordo com os seguintes estratos:

- resultado geral da DR/PR.
- resultado por área do processo produtivo em âmbito regional;
- resultados de unidades de atendimento, operacionais e administrativas.

A seguir, tem-se um exemplo de como será apresentado o resultado obtido na pesquisa, por processo ou grupo de unidades e o resultado global da DR:

FATOR	ÍNDICE DE FAVORABILIDADE %				
	DR	ATENDIMENTO	TRATAMENTO	DISTRIBUIÇÃO	SUORTE/ADM
FATOR 1					
FATOR 2					
FATOR 3					
FATOR 4					
GERAL					

5.9.1.3. Critério para a geração de relatórios de unidades

Para que uma unidade ou um grupo de unidades da ECT tenha relatório individualizado de seus resultados na Pesquisa de Diagnóstico do GCR, deverão ser observados os seguintes critérios:

- registrar na pesquisa 10 ou mais questionários válidos; ou
- registrar na pesquisa entre 5 e 9 questionários válidos com taxa de retorno de pelo menos 50% dos questionários na unidade.

5.10. Cronograma do Diagnóstico

O prazo estipulado para a realização da presente pesquisa tem duração de 03 (três) meses a contar do início das atividades. Para melhor definição das etapas do projeto, dividiu-se o prazo em períodos quinzenais, conforme cronograma a seguir:

Atividade	QZNA 01	QZNA 02	QZNA 03	QZNA 04	QZNA 05	QZNA 06	QZNA 07	QZNA 08	QZNA 09
Divulgação e Sensibilização	X	X	X	X	X				
Aplicação da Pesquisa			X	X	X				
Tabulação/Análise de Dados						X	X		
Elaboração do Relatório Final								X	X
Divulgação dos Resultados									X

Os prazos acima são estimados, podendo ser reavaliados e ajustados de acordo com a realidade prática da empresa no momento da realização do projeto. No próximo e último capítulo são feitas algumas considerações sobre este trabalho e recomendações relacionadas à aplicação da pesquisa.

CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Considerações

Durante a realização deste trabalho, a começar pela revisão bibliográfica, identificou-se que, no escopo da Gestão por Competências, a avaliação de desempenho pode estar focada em três áreas, com finalidades distintas, mas intimamente relacionadas: avaliação de cargos, avaliação de desempenho e avaliação de potencial. Dentre essas, focou-se no estudo da Avaliação de Desempenho e nas diversas formas ou sistemas possíveis de aplicação.

O estudo mostrou que os métodos de Avaliação de Desempenho apresentam vantagens e desvantagens. Mostrou também que apesar de existirem diversos modelos, nenhum deles é ideal e possível de ser aplicado em toda e qualquer organização. Para utilização de determinado modelo ou forma de avaliação, é preciso conhecer e analisar os diversos fatores inerentes à organização, tais como: políticas de RH, estrutura de cargos e carreiras, hierarquia institucional, cultura organizacional, contexto sócio-político, dentre outros fatores que exercem influência sobre as pessoas na empresa. Caso não sejam consideradas todas variáveis, haverá o risco de que o investimento em determinado projeto, tanto de recursos financeiros quanto de esforços humanos, não proporcione os resultados propostos, ou seja, aqueles resultados esperados para a organização e para as pessoas que nela trabalham.

Para proporcionar ganhos tanto à empresa quanto aos colaboradores, é necessário que os reais propósitos de um Programa de Avaliação de Desempenho sejam conhecidos por todos. O comprometimento dos colaboradores com as metas individuais e corporativas deve ter respaldo na possibilidade de desenvolvimento de suas competências, que por sua vez estão diretamente relacionadas ao planejamento estratégico de RH, que vai ao encontro dos objetivos estratégicos da organização.

Com relação aos efeitos da subjetividade inerente aos processos de avaliação de desempenho, os autores destacam que tais anomalias podem ser

minimizadas através de programas de treinamento dos avaliadores, com destaque para os efeitos de tendência central, a complacência ou o rigor.

Ao se evidenciar um ou mais dos efeitos da subjetividade durante a avaliação, a organização deve agir no sentido de corrigir os processos. Caso contrário, a própria metodologia poderá ser desacreditada, passando a ser vista pelos empregados como instrumento de controle, de caráter punitivo. O sistema empregado de maneira correta constitui-se numa ferramenta de gestão do capital humano na organização, servindo como coadjuvante na elaboração das políticas de RH. Permite a identificação de possíveis pontos que possam ser mais bem trabalhados, levantamento de necessidade de treinamento, dentre outros pontos cruciais para uma área de gestão de pessoas integrada às estratégias da organização.

Por fim, um método de avaliação, bem estruturado e utilizado com a finalidade de promover o crescimento profissional e organizacional, pode reduzir o grau de subjetividade no processo, tornando os resultados mais confiáveis, eliminando as dissonâncias, ansiedades e incertezas, do ponto de vista tanto da organização quanto dos colaboradores avaliados.

6.2. Recomendações

A ECT tem buscado desenvolver e aplicar métodos e técnicas modernas de gestão corporativa que possibilitem sua modernização, crescimento e expansão de sua área de atuação, bem como para continuar sendo uma empresa de destaque junto ao público que atende. Entretanto, para que estes objetivos sejam alcançados, a modernização deve passar também pelos processos de gestão de pessoas.

A presente proposta de diagnóstico não possui caráter pretensioso, de que uma pesquisa, por si só, em nível de Diretoria Regional, possa revolucionar qualquer processo corporativo. Todavia, acredita-se que o diagnóstico possa identificar possibilidades de melhoria no processo de Gerenciamento de Competências e Resultados em âmbito da DR/PR, podendo ser compreendido,

então, como um “projeto piloto”, para futuros desdobramentos, a partir dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CELINSKI, Leszek. **Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos: Roteiros e Instrumentos**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CICHOCKI, Miriam Tânia. **Programa de Gestão por Competências**. Curitiba: CEPPAD/UFPR, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Competência: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Educacion, 2002.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de PESSOAS: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos**. São Paulo: LTR, 2010, 11^a Ed

REBAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymarke, 2008.

REIS, Germano G. **Avaliação 360 Graus – Um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

RUANO, Alessandra Matinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, *Qualitymark*; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003, p. 9.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In RUAS, R. ET AL. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, Ricardo. Competências: Uma base para governança corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010.

SOUZA, V. L. Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo? Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ULRICH, David. Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados; tradução Cid Knipel – São Paulo: Futura, 1998.

SITE CONSULTADO:

<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/default.cfm>

ANEXOS

ANEXO I – Quadros: Modelo de Avaliação de Competências e Modelo de Instrumento da Avaliação de Competência.

ANEXO II – Descrição do Instrumento de Pesquisa e Modelo do Questionário Sugerido.

ANEXO III – Manual de Gerenciamento de Competências e Resultados da ECT.

ANEXO I

QUADROS: MODELO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E MODELO DE INSTRUMENTO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Modelo de Avaliação de Competências

Competências	Indicadores			
Corporativas				
Foco no Cliente Conhece as necessidades dos clientes, conduzindo os negócios para superar suas expectativas.				
Formação de Equipe Forma equipes eficazes, selecionando pessoas com base no conjunto de habilidades, experiência e competências necessárias à execução do trabalho.				
Diversidade de Valores Reconhece que as pessoas são diferentes e saliente o valor destas diferenças. Valoriza a diversidade de idéias, experiências, habilidades, competências e estilos de trabalho individual.				
Específicas				
Desenvolvimento de Pessoas Estimula e apóia o aperfeiçoamento das habilidades e competências dos membros da equipe.				
Liderança Pessoal Inspira, motiva e influencia as pessoas, independente de sua autoridade ou posição.				
Comunicação Comunica-se efetivamente com os membros da equipe usando estilos interpessoais apropriados, tecnologias e outros métodos considerando as necessidades, natureza e o propósito da comunicação.				
Indicadores: 1 – Abaixo das expectativas 2 – Corresponde às expectativas 3 – Excede em parte às expectativas 4 – Excede às expectativas				

Fonte: PONTES (2010).

Modelo de Instrumento da Avaliação de Competência

COMPETENCIAS	CONCEITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO MÉDIA	PESO	AVALIAÇÃO DESEJADA	GAP	PLANO DE AÇÃO
Auto-desenvolvimento	Iniciativa em busca de aprimoramento d desenvolvimento pessoal e profissional.	Demonstra interesse em aprender novas tarefas/						
		Estuda?						
		Demonstra interesse em participar de treinamentos?						
		Demonstra interesse em aprender novas técnicas?						
Comprometimento	Capacidade de envolver-se e motivar-se com seu trabalho, de maneira a alcançar os resultados propostos de forma eficaz.	Cumpre as tarefas de acordo com o estabelecido evitando retrabalho?						
		Executa seus trabalhos conforme os valores e princípios da empresa?						
		Realiza as tarefas com qualidade e nos prazos preestabelecidos?						
		Quando de imprevistos permanece na empresa a fim de resolvê-los, independentemente do término de sua jornada de trabalho?						
		Envolve-se na solução de problemas?						
		Empenha-se nas situações de trabalhos não programados?						

Continuação.

COMPETENCIAS	CONCEITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO MÉDIA	PESO	AVALIAÇÃO DESEJADA	GAP	PLANO DE AÇÃO
Comunicação e Relacionamento	Capacidade para expressar-se de forma correta e objetiva, encadeando idéias de maneira lógica, tanto de forma escrita quanto verbal. Capacidade de relacionar-se com pessoas tanto da organização quanto externas a ela, interagindo com suas idéias e opiniões, em contatos formais e informais.	Comunica-se de forma clara e objetiva?						
		Expressa-se de diversas formas, claramente, e argumenta com coerência?						
		As informações são passadas de forma rápida?						
		Mantém bom relacionamento com as pessoas na empresa?						
		Utiliza adequadamente os meios de comunicação?						
Flexibilidade	Capacidade para compreender, aceitar e assimilar mudanças que ocorram internamente ou externamente à organização. Facilidade para atuar em situações novas de rotinas ou métodos de trabalho	Aceita a reestruturação de métodos e processos de trabalho?						
		Aceita pontos de vista diferentes do seu em relação a processos de trabalho?						
		Aceita executar tarefas em outros postos de trabalho?						
		Tem facilidade para atuar em situações novas de rotina ou métodos de trabalho?						

Continuação.

COMPETENCIAS	CONCEITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO MÉDIA	PESO	AVALIAÇÃO DESEJADA	GAP	PLANO DE AÇÃO
Iniciativa	Capacidade de identificar, comunicar e executar com independência as tarefas relacionadas à função.	<p>Age para resolver problemas frente a situações inesperadas, respeitando as regras e normas da empresa e de segurança no trabalho?</p> <p>Age de forma proativa frente às necessidades do cliente e da empresa?</p> <p>Sugere idéias que facilitem o seu dia a dias e tragam resultados para a empresa?</p>						
Organização	Capacidade para organizar os diversos recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos), visando a aperfeiçoar e harmonizar seqüência, tempo e carga de trabalho, relativos à execução de tarefas.	<p>Mantém seu local de trabalho, materiais e documentos organizados, limpos e com fácil acesso aos demais?</p> <p>Segue os procedimentos de organização determinados em cada área?</p> <p>Administra seu tempo de forma a realizar todo trabalho no prazo devido (jornada de trabalho)?</p>						

Fonte: PONTES (2010).

ANEXO II

**DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E MODELO DO
QUESTIONÁRIO**

Questionário de Diagnóstico do Sistema de Avaliação de Desempenho dos CORREIOS, na perspectiva dos empregados da ECT na DR/PR.

Este instrumento foi elaborado com o objetivo levantar informações, do ponto de vista do empregado avaliado, sobre aplicação da Avaliação de Desempenho pelo gestor, bem como sobre a aplicabilidade do resultado obtido pelo empregado (conceito no GCR) para fins de crescimento profissional na empresa. Procura-se diagnosticar qual a visão dos trabalhadores sobre o sistema de avaliação de desempenho.

Suas respostas devem ter como referência a sua última Avaliação de Desempenho, o conceito final obtido no GCR e o gestor que realizou sua avaliação (quem faz o seu GCR). Não existe resposta certa ou errada e a qualidade do resultado da pesquisa depende da sua colaboração. Portanto, atente para as seguintes recomendações:

- Marque com "X" **apenas uma** resposta para cada item e **não deixe** nenhum item sem resposta.
- Após **responder o questionário, coloque-o no envelope endereçado** que segue junto e encaminhe-o para a área identificada na etiqueta, por meio do setor administrativo de sua unidade de lotação ou deposite-o em uma caixa de coleta, até a data limite divulgada pela empresa.

Atenção: Você não será identificado e suas respostas receberão tratamento confidencial.

Leia atentamente cada afirmativa e escolha a alternativa que melhor expresse sua opinião.

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	As vezes concordo e às vezes Discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
1	No início do período avaliativo (início do ano), sempre tenho acesso ao meu Plano de Trabalho elaborado pelo meu gestor.	A	B	C	D	E
2	As metas estabelecidas no meu Plano de Trabalho são claras, objetivas e possíveis de serem alcançadas.	A	B	C	D	E
3	Tenho liberdade para negociar com meu gestor as condições necessárias para realizar o previsto no meu Plano de Trabalho.	A	B	C	D	E
4	Tenho reuniões periódicas com meu gestor, nas quais recebo <i>feedback</i> sobre meu desempenho.	A	B	C	D	E
5	Sou responsável pelo meu desempenho e procuro meu autodesenvolvimento.	A	B	C	D	E
6	Variáveis do ambiente ou fatores externos, que possam interferir no meu desempenho, são consideradas pelo meu gestor.	A	B	C	D	E
7	Ao avaliar minhas competências, ao final do período avaliativo, o gestor considera meu desempenho ao longo de todo o período.	A	B	C	D	E
8	Meu gestor faz o acompanhamento do GCR, dando retorno quanto às competências por mim demonstradas.	A	B	C	D	E
9	Desde que foi implantado o Sistema GCR, já obtive conceito acima de "Desempenho Qualificado", como resultado de minhas avaliações.	A	B	C	D	E
10	Procuro obter pleno conhecimento sobre meu plano de trabalho.	A	B	C	D	E
11	O resultado obtido em minha avaliação de desempenho - <i>conceito atribuído no meu GCR</i> – foi coerente com a minha realidade.	A	B	C	D	E
12	Recebo <i>feedback</i> apenas quando os resultados são insatisfatórios.	A	B	C	D	E
13	No meu Plano de Trabalho existem metas que podem ser ultrapassadas, nas quais posso atingir resultado acima de 100%.	A	B	C	D	E

Questionário de Diagnóstico dos efeitos da Avaliação de Desempenho sobre os empregados da ECT na DR/PR.

Continuação.

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	As vezes concordo e às vezes Discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
14	Recebo orientação sobre o andamento do meu trabalho, meus resultados parciais e finais, que são sempre registrados no sistema.	A	B	C	D	E
15	Todos os colaboradores de minha área de atuação recebem avaliação dentro do prazo estipulado.	A	B	C	D	E
16	Participo de programas de capacitação sobre o Sistema GCR	A	B	C	D	E
17	Meus colegas e eu recebemos acompanhamento pelo menos uma vez por trimestre.	A	B	C	D	E
18	Sempre que necessário, meu gestor faz revisão e ajustes em minhas metas.	A	B	C	D	E
19	Meu gestor mantém atualizados no sistema GCRWEB meus resultados parciais, dando sempre <i>feedback</i> em comportamentos de destaque ou aqueles que precisam ser melhorados.	A	B	C	D	E
20	Ao final de minha avaliação, assino a versão impressa do Relatório de Metas e Competências, concordando com os resultados.	A	B	C	D	E

Código da Unidade: _____	Este código não identifica o empregado.	DR/PR
--------------------------	---	--------------

Obrigado por sua participação!



ANEXO III

**MANUAL DE GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS
DA ECT**

GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS - GCR

CAPITULO 1: APRESENTAÇÃO

1 - FINALIDADE

Estabelecer normas e critérios que nortearão o processo de avaliação de desempenho no âmbito da Empresa, a partir da aplicação e operacionalização do Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR.

2 - ELABORAÇÃO DOS CAPÍTULOS

O órgão responsável pela elaboração e atualização dos capítulos deste módulo e pela coordenação de todo Sistema de Gerenciamento de Competência e Resultados – GCR é o Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas – DESEN.

3 - OBJETIVOS

Os objetivos do Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR estão assim definidos:

a) **Geral:** Dotar os Correios de um instrumento de gestão de Pessoas que possibilite a análise dos desempenhos individuais e dos resultados das práticas gerenciais, de forma a estimular o desenvolvimento do capital intelectual da ECT e subsidiar a aplicação das políticas de educação, valorização e reconhecimento funcional e de gerenciamento de conseqüências.

b) **Específicos:**

I – permitir ao empregado conhecer os resultados esperados do seu trabalho;

II – permitir ao empregado conhecer as competências profissionais requeridas ao desempenho de suas atividades;

III – permitir a avaliação dos resultados e das competências como base para os processos de desenvolvimento, seleção interna, treinamento, recompensas, remuneração e Participação nos Lucros e Resultados;

IV – identificar as competências profissionais mais representativas das áreas funcionais da ECT, em consonância com as competências essenciais aos Negócios Correios;

V – ampliar as possibilidades de classificação de desempenhos permitindo uma graduação de padrões desde desempenho não alinhado até referencial;

VI – comparar desempenho organizacional com resultados individuais e regionais;

VII – subsidiar os sistemas de promoção, recompensas, remuneração, PLR, planos de desenvolvimento incluindo ações de educação e



participação em projetos e processos de seleção interna, dentre outras práticas decorrentes da implantação de uma política de gerenciamento de conseqüências;

VIII – contribuir para o desenvolvimento do papel do colaborador no que se refere à realização plena de suas próprias potencialidades e da gestão de autodesenvolvimento;

IX – contribuir para o desenvolvimento do papel do gestor como Líder Educador;

X – **REVOGADO**

XI – efetuar análises comparativas que permitam a identificação das lacunas entre o real e o esperado;

4 - CONCEITOS E DEFINIÇÕES

4.1 Acompanhamento do desempenho: É a etapa na qual são apurados e registrados os resultados parciais, feitas atualizações/revisões do Plano de Trabalho Individual, identificadas ações de melhoria com vistas ao atingimento do esperado ao final do período avaliativo.

4.2 REVOGADO

4.3 Acompanhamento de novo empregado: É a fase de elaboração do plano de trabalho individual e da verificação/avaliação do desempenho do empregado ao cargo/atividade durante o período de experiência. A avaliação do empregado com menos de 90 dias trabalhados, não compõe o banco de dados da avaliação semestral do GCR.

4.4 Avaliação de Desempenho: Processo contínuo de observação sistemática que resulta no diagnóstico do desempenho profissional do empregado, face ao cargo que ocupa e às atividades que executa.

4.5 Avaliadores: Superior hierárquico imediato do empregado, responsável pelo acompanhamento da execução das tarefas sob sua responsabilidade, a quem caberá a avaliação do seu desempenho.

4.6 Avaliado: Todo empregado ocupante de cargo permanente e de função na Empresa e que tem realizada a avaliação do seu desempenho.

4.7 Competência Crítica da ECT: São as competências essenciais requeridas para que os Correios consolidem e elevem cada vez mais sua atuação de excelência.

4.7.1 a 4.7.3 REVOGADOS

4.8 Competência Funcional: São competências aplicadas a Áreas/processos específicos dos Correios, para que a Empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos.

4.9 Competências Profissionais: “O saber agir de forma a transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados para a organização”.



4.9.1 Habilidades (fazer): Representam as aptidões e a capacidade de realizar algo e são desenvolvidas gradativamente, com o tempo e a experiência. É o conjunto de informações necessárias à realização do trabalho.

4.9.2 Conhecimentos (saber): Representam todas as informações referentes aos conceitos e técnica necessárias à realização do trabalho. São adquiridos por meio de diferentes recursos, desde a observação até o treinamento teórico específico. São as aptidões facilitadoras para o exercício do trabalho.

4.9.3 Atitudes (querer): Atuação profissional frente às exigências de um cargo ou função. São as atitudes praticadas e observadas no desenvolvimento de atividades, projetos e tarefas. É o conjunto de valores, crenças, interesses, motivações que interferem no exercício do trabalho.

4.10 Comportamento: É a atuação profissional resultante da prática dos conhecimentos, habilidades e atitudes. São as características individuais que podem ser observadas por terceiros.

4.11 Desempenho: É o processo de atuação do profissional e os resultados gerados frente às responsabilidades que lhe forem atribuídas. É uma ação que pode ser verificada, mensurada e que pode ser comparada com um padrão estabelecido.

4.12 Feedback: É a apresentação que o gestor faz ao colaborador da análise e da avaliação de seus resultados, como forma de reforçar ou de corrigir desempenhos.

4.13 Gestão do Desempenho: Ato de planejar, controlar, avaliar, monitorar e melhorar o produto de um trabalho realizado e as competências requeridas dos colaboradores.

4.14 Gestão do Trabalho Rotineiro: É o ato de planejar, controlar e melhorar, o que as pessoas e os times fazem no dia-a-dia de uma organização para produzir bens e serviços para a sociedade, orientando-se pelas ações e pelos procedimentos de execução definidos.

4.15 Gestor: É o profissional responsável pelo planejamento, aplicação, controle, acompanhamento e avaliação dos recursos humanos, financeiros e materiais da Organização; incluem-se os chefes, gestores e gerentes.

4.16 Grupo de Atividade: Forma de segmentação das áreas da Empresa, criada para o sistema GCR para agrupar avaliados cujas tarefas demandam competências e metas-padrão semelhantes.

4.16.1 REVOGADO

4.16.2 REVOGADO

4.16.3 REVOGADO

4.17 REVOGADO a 4.17.2.3 REVOGADOS

4.18 Indicador de Desempenho: É o que permite afirmar que uma dimensão crítica de um desempenho pretendido foi alcançada como planejado. Indica o comportamento dos valores obtidos de produtos ou processo, permitindo avaliar e comparar em relação às metas, resultados passados, referenciais de excelência e outros.

**4.18.1 REVOGADO****4.18.2 REVOGADO**

4.19 Indicador Comportamental: É a prática do comportamento observável de cada competência que leva ao resultado esperado.

4.20 Indicador Organizacional: Os indicadores estão sempre associados ao projeto / ação e devem permitir a mensuração dos resultados alcançados. Os indicadores organizacionais são alinhados com o Plano Estratégico da Empresa e selecionados pelo gestor para cada cargo, atividade ou função, com base em cada meta do Plano de Trabalho.

4.20.1 REVOGADO**4.20.2 REVOGADO****4.20.3 REVOGADO****4.21 REVOGADO****4.22. REVOGADO****4.23 REVOGADO****4.24 REVOGADO**

4.25 Item de Verificação ou Instrumento de Controle: É o registro sistemático dos resultados do colaborador, para servir de base de comparação com os itens de controle estabelecidos. Consiste no foco determinado para resultado de uma atividade, considerada dentro de um resultado maior que se pretenda alcançar.

4.26 Melhoria de Desempenho: É o resultado do processo de desenvolvimento que se obtém quando se atinge níveis de desempenho superior ao resultado planejado para o trabalho ou comparativamente ao resultado apresentado no período anterior.

4.27 Meta: É a quantificação do objetivo. São níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo e estão associadas aos objetivos estratégicos. Definem os resultados esperados para que os objetivos do projeto / ação possam ser atingidos. A meta deve ser sucinta, realista, específica, mensurável e ter um prazo para execução.

4.27.1 Meta Padrão: É uma ação voltada para o alcance de um determinado indicador, idêntica para todos os empregados de grupo de atividade cujas atividades são similares, num determinado período de tempo.

4.28 Objetivo Organizacional: Representa o rol de grandes direcionadores que orientarão os esforços da organização durante o período de abrangência do Plano Estratégico.

4.29 Período avaliativo: Período que corresponde a um ano e neste tempo é desenvolvido o processo de avaliação de desempenho. Durante o período avaliativo, gestor e colaborador desenvolvem uma relação de cooperação mútua efetuando o planejamento, o acompanhamento, a avaliação do resultado das metas da Área e das competências do profissional. O período avaliativo corresponde a 1º de janeiro a 31 de dezembro.

4.30 Peso: Pontuação atribuída a cada meta e que influencia no cálculo do resultado final.

4.31 Plano de Desenvolvimento Individual: É a definição das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – que deverão ser desenvolvidas para que o empregado desempenhe suas atividades e alcance os resultados esperados. Serve de subsídio para ações de treinamento e desenvolvimento.

4.32 Plano de Trabalho Individual: É a descrição das metas associadas às competências estabelecidas para cada colaborador segundo seu grupo de atividade. É o resultado da negociação feita entre gestor e colaborador durante a etapa de planejamento. Deve ser registrado em meio eletrônico, no início de cada período avaliativo, para orientar o desempenho do colaborador e permitir o acompanhamento e a avaliação, por parte do gestor.

4.33 Perspectiva: Abordagem que enfoca a Empresa, de forma balanceada, nas dimensões: Acionistas, Cliente e Mercado e Processos Internos, por exemplo.

4.34 Resultado: São produções reais do trabalho - resultados mensuráveis, considerando os padrões estabelecidos de qualidade, quantidade, prazo e custo.

4.35 Validação: É o ato de tornar legítimo ou legal. No sistema de avaliação de desempenho é a confirmação ou não dos resultados de altos e baixos desempenhos, visando garantir a coerência entre as atribuições do empregado, com as metas negociadas e as alcançadas, as competências e os resultados indicados no Plano e Trabalho.

4.36 Valor da Meta: São indicadores numéricos ou percentuais que servem de parâmetro para a avaliação do resultado esperado para cada meta e que orientam o desempenho do colaborador ao longo do período avaliativo. Permitem o acompanhamento por parte do gestor e, ao final do período pré-estabelecido, a mensuração do desempenho, comparando-se os resultados esperados versus os resultados realizados.

5 - GENERALIDADES

5.1 A ECT adota o Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR, desde 1º de janeiro de 2002, como metodologia de avaliação de desempenho de seus colaboradores.

5.2 A metodologia do GCR integra as duas dimensões do desempenho, compostas pelos resultados obtidos no atingimento das metas e pela análise da prática das competências profissionais requeridas para o exercício de atividades.

5.3 A metodologia de aferição de metas e competências foi atualizada para o 1º período avaliativo de 2008.

CAPÍTULO 2: PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS



1 - INTRODUÇÃO

Este módulo estabelece o processo a ser observado na operacionalização do Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados adotado pela Empresa.

1.1 a 1.3.4.6 REVOGADOS

2 - OBJETIVOS:

a) Geral:

Orientar os gestores sobre os procedimentos a serem adotados durante a condução do Gerenciamento de Competências e Resultados.

b) Específicos:

I – padronizar os procedimentos relativos ao gerenciamento das competências e resultados dos empregados da Empresa, evitando erros de avaliação e reduzindo a subjetividade na condução do processo;

II – contribuir para o desenvolvimento do papel do gestor como co-responsável pelo desempenho de seus subordinados;

III – fornecer transparência na operacionalização do Gerenciamento de Competências e Resultados.

3 - RESPONSABILIDADES

3.1 Cabe ao empregado:

- a) Responsabilizar-se por tomar conhecimento do seu Plano de Trabalho;
- b) Responsabilizar-se pelo seu desempenho, buscando o alcance das metas negociadas e o seu autodesenvolvimento;
- c) Responsabilizar-se por conhecer os resultados obtidos pelo seu trabalho durante e ao final do período avaliativo;
- d) Responsabilizar-se pela efetivação de sua avaliação, contatando o seu gestor.

3.2 Cabe ao Gestor:

- a) Elaborar o Plano de Trabalho dos profissionais que compõem a sua equipe, apresentando as metas e competências a alcançar, realizando ajustes juntamente com o empregado, se for o caso, orientando-os e conscientizando-os da importância da sua contribuição para a obtenção dos resultados;
- b) Acompanhar o desempenho e o desenvolvimento dos subordinados, por meio de reuniões periódicas, orientando-os quanto ao andamento dos trabalhos, comunicando os resultados parciais e finais obtidos, registrando as informações no sistema;
- c) Acompanhar o trabalho executado pelos subordinados para identificar e melhor aproveitar as suas qualificações (competências), planejando ações para o desenvolvimento dos requisitos necessários para melhoria dos resultados e metas;
- d) Identificar as variáveis do ambiente que vêm interferindo no desempenho desejado ou que venha a interferir, adotando ações para a melhoria do ambiente e dos resultados esperados;

- e) Registrar no sistema GCR os dados observados nos itens “b”, “c” e “d”, de forma que esses registros possam fundamentar a avaliação final do desempenho do empregado;
- f) Realizar a avaliação do desempenho, dando retorno ao empregado quanto aos resultados alcançados, ao final de cada período avaliativo, com base nas metas e nos registros efetuados na fase de Acompanhamento do desempenho;
- g) Elaborar, junto com os subordinados, o Plano de Desenvolvimento Individual, conscientizando-os sobre a importância da busca do seu autodesenvolvimento e na disposição e empenho para acompanhar as ações de treinamento e educação, ou qualquer outra ação a ser efetivada com vistas a melhoria da sua performance profissional;
- h) Proceder à revisão dos Planos de Trabalho e dos Planos de Desenvolvimento Individuais, integrando as metas individuais às metas do Plano de Trabalho da Área após cada período avaliativo;
- i) Em caso de transferência do empregado para outra área, após mais de 90 dias em sua subordinação, concluir a avaliação relativa ao período. Com menos de 90 dias em sua subordinação, realizar a troca do avaliador no sistema GCRWEB com plano de trabalho com os registros de acompanhamentos atualizados, permitindo ao novo avaliador dar seqüência ao processo se no mesmo grupo de atividades ou iniciar um novo Plano de trabalho se em um grupo de atividades diferente;
- j) Emitir o Relatório de Metas e Competências de cada membro de sua equipe para assinatura do avaliador e avaliado;
- k) Arquivar na Área Administrativa da Unidade o Relatório de Metas e Competências.

3.3 Cabe ao Gestor hierarquicamente superior:

- a) Verificar se os planos de trabalho dos profissionais das equipes dos seus gestores subordinados foram realizados dentro do prazo previsto;
- b) Verificar se os profissionais das equipes dos seus gestores subordinados estão sendo acompanhados pelo menos uma vez por trimestre;
- c) Analisar o conjunto das avaliações de desempenho das equipes dos seus gestores subordinados;
- d) Verificar ao final do período avaliativo se todos os empregados foram avaliados;
- e) Verificar a existência de justificativa para a não avaliação de empregados que não devem ser avaliados;
- f) Verificar a existência de registro de Plano de Desenvolvimento;

3.4 Cabe ao Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito regional:

- a) Analisar a situação de sua Diretoria Regional com relação:
 - i. à elaboração do Plano de Trabalho dentro do prazo pelos gestores da DR;
 - ii. à realização de pelo menos um acompanhamento durante o período avaliativo;
 - iii. à realização da avaliação final dentro do prazo;
 - iv. aos resultados finais de desempenho;
 - v. ao histórico de desempenho e de avaliação dos gestores de sua DR;
 - vi. aos baixos desempenhos;
 - vii. às informações gerenciais para as demais áreas de Gestão de Pessoas e a outras áreas da empresa se for o caso.

- b) Efetuar o acompanhamento das situações de não conformidade dos problemas detectados, com relação à operacionalização do Sistema GCR;
- c) Ministrando programa de capacitação aos gestores e colaboradores sobre o sistema GCR;
- d) Informar aos diferentes níveis de gestores da DR sobre o desempenho de sua equipe;
- e) Propor ao gestor nacional do Sistema GCR melhorias no processo e no aplicativo;
- f) Promover ações para divulgação e utilização efetiva das ferramentas de gestão de desempenho em sua Diretoria Regional;
- g) Atualizar-se, permanentemente, a respeito dos conceitos e metodologia de avaliação do GCR.

3.5 Cabe ao Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito nacional:

- a) Analisar e avaliar as informações recebidas de todas as áreas da ECT;
- b) Emitir relatório periódico de consolidação dos resultados de desempenho da Administração Central e em âmbito nacional;
- c) Emitir relatórios que servirão de indicadores gerenciais para as demais áreas de Gestão de Pessoas;
- d) Propor e/ou elaborar programas de desenvolvimento para os gestores e empregados da ECT sobre o sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela Empresa;
- e) Promover a capacitação dos gestores da Administração Central;
- f) Promover a revisão periódica da metodologia e do sistema de suporte ao processo de avaliação de desempenho da ECT;
- g) Analisar e dar parecer conclusivo de deferimento/indeferimento referentes às solicitações das Diretorias Regionais de alterações, exclusão e inclusão de resultados.

3.6 Os Diretores de área e Diretores Regionais serão avaliados pelo Presidente da ECT.

3.7 A avaliação dos Chefes de Departamento da administração Central deve ser realizada pelo Superintendente Executivo de cada Diretoria.

4 - FASES

O sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR é um processo a ser conduzido de forma transparente por meio de três fases dinamicamente interligadas:

- a) Planejamento;
- b) Acompanhamento;
- c) Avaliação de Resultados.

4.1 O gerenciamento de competências e resultados ocorre no período avaliativo, estipulado pela área gestora do GCR, podendo ser semestral ou anual.

4.2 Planejamento

A fase de Planejamento consiste no estabelecimento das metas individuais a serem atingidas pelo empregado no período avaliativo, e na seleção de competências definidas para o Grupo de Atividades ao qual o empregado será associado, visando à formalização do Plano de Trabalho para o período avaliativo.

4.2.1 Orientações para a elaboração do Plano de Trabalho Individual:

4.2.1.1 Inclusão de avaliado:

- a) A inclusão de avaliado deverá ser feita, pelo Gestor, quando da utilização pela primeira vez do aplicativo do GCR/WEB ou quando do recebimento de um novo empregado em sua equipe de trabalho;
- b) O gestor deverá definir o Grupo de Atividade ao qual o empregado estará vinculado, dentre aqueles previamente estabelecidos para a Área Funcional e Subárea de atuação do gestor, de acordo com as atividades que o empregado irá desenvolver.

4.2.1.2 Estabelecimento das metas:

- a) O estabelecimento de Metas deverá ter como base os objetivos do Plano Estratégico da ECT e demais instrumentos norteadores da gestão empresarial;
- b) As metas devem ser elaboradas, para o período de um ano e atualizadas, se for o caso, podendo ocorrer em menor período se necessário;
- c) Caso ocorram alterações no decorrer do período avaliativo, que interfiram nos resultados, as metas deverão ser ajustadas;
- d) As metas devem ser realizáveis, exequíveis e enunciadas de forma clara e objetiva, com a definição da ação (verbo no infinitivo) do indicador (informação que permite o acompanhamento do resultado ao longo do tempo), do índice (valor da meta) e do prazo (período de tempo definido);
- e) Considerando o grau de impacto dos resultados para a empresa, poderão ser atribuídos pesos diferenciados às metas, que poderão variar de 1 a 5. A responsabilidade de atribuir a ponderação às metas é do gestor e/ou definido pela área;
- f) Um Plano de Trabalho pode ter metas-padrão e/ou metas específicas em número mínimo de 4 e máximo de 15;
- g) Após a elaboração da meta é necessário definir no Sistema GCR/WEB a forma de aferição do resultado das metas quantitativas:
 - I - Metas de Resultado médio: o valor da meta é definido de acordo com o cálculo médio percentual de atingimento da mesma ao longo dos meses. Exemplo: Metas de receita, qualidade, satisfação do cliente;
 - II - Metas Redutoras: o valor da meta é definido de forma precisa, mas, quanto menor o resultado atingido, melhor. Exemplo: Índice de Absenteísmo, Resto;
 - III - Metas cumulativas: o valor da meta é definido de acordo com o somatório alcançado no período. Exemplo: Certificar 10 Unidades de Atendimento na Norma ISO até 31/12/2008.

4.2.1.2.1 Metas Padrão:

- a) As Metas-padrão serão definidas pelas respectivas Diretorias de Área para os grupos de atividade que tenham como objetivo o alcance de determinadas Metas em nível nacional, idênticas para todos os empregados de Unidades cujas atividades são similares num determinado período de tempo;
- b) As Diretorias Regionais podem criar e cadastrar metas-padrão regionais para utilização no âmbito da DR.

4.2.1.2.2 Metas Específicas:

- a) Deverão ser criadas pelo gestor antes da elaboração do Plano de Trabalho de cada empregado e devem ter como base as metas e projetos da área e serem vinculadas aos objetivos estratégicos da ECT;
- b) As metas específicas criadas por um gestor ficarão sempre vinculadas à sua matrícula e comporão o conjunto de metas dentre as quais o gestor irá selecionar e atribuir a um componente de sua equipe.

4.2.1.3 Definição das Competências Profissionais:

- a) As Competências Profissionais são identificadas por Grupo de Atividade e expressam o que é esperado dos profissionais que atuam nesse grupo de atividades, de forma a traduzir o desempenho profissional esperado em determinada atividade;
- b) Um Grupo de Atividade pode ter diversas competências descritas, cabendo ao gestor selecionar as que serão requeridas do empregado, em um número mínimo de 4(quatro) e um máximo de 8(oito).

4.2.1.4 Formalização do Plano de Trabalho:

- a) O Plano de Trabalho definido deve ser apresentado ao colaborador no início do período avaliativo;
- b) O Plano de Trabalho deverá ser impresso e assinado pelo gestor e pelo colaborador.

4.3 Acompanhamento

4.3.1 Resultados parciais:

- a) De acordo com a periodicidade de acompanhamento da meta, o resultado parcial (mensal, bimensal, trimestral ou semestral) deve ser registrado no sistema GCR/WEB;
- b) As competências serão avaliadas ao final do período avaliativo, entretanto, o gestor deverá fazer acompanhamentos, registros e dar retorno ao empregado sobre o seu desempenho quanto às competências registrando no histórico de desempenho do empregado para subsidiar a avaliação final;
- c) O gestor deverá realizar reuniões de acompanhamento com seus colaboradores, individualmente, quando serão apresentados e discutidos os resultados parciais de desempenho, renegociadas as metas, se for o caso, e fornecidas informações sobre a prática das competências pelo empregado.

4.3.2 Histórico de Desempenho:

- a) O gestor deverá anotar as situações de desempenho que mereçam registro, como comportamentos e resultados de destaque, necessidades de melhorias ou outras informações relevantes que tenham impactado o desempenho do empregado;
- b) Os registros efetuados serão utilizados como subsídio na etapa de formalização dos resultados finais.

4.4 Avaliação de Resultados

A metodologia adotada pelo Gerenciamento de Competência e Resultados – GCR possibilita efetuar a avaliação dos empregados em duas dimensões – resultados de desempenho das metas e prática das competências profissionais.

4.4.1 Avaliação de Resultados de Metas:

4.4.1.1 A cada meta deverá ser atribuído o valor alcançado. O sistema GCR/WEB calculará o percentual alcançado com relação ao valor da meta estabelecido, considerando a forma de aferição definida. Este valor percentual pode ultrapassar 125% nos acompanhamentos parciais, mas no resultado final da meta será limitado a este percentual;

4.4.1.2 O resultado final das Metas será obtido pela média aritmética do percentual de alcance de cada uma delas.

4.4.2 Avaliação das Competências Profissionais:

- a) A análise das Competências Profissionais fundamenta-se na premissa de que o desempenho é influenciado por variáveis que interferem positiva ou negativamente no alcance dos resultados, a saber: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes;
- b) A avaliação das Competências Profissionais será realizada ao final do período avaliativo. A avaliação será de no mínimo 4 competências e no máximo 8. O gestor deverá considerar as observações sobre o desempenho do colaborador registradas durante o período;
- c) As competências serão avaliadas com base no questionário de avaliação de competências. Ao escolher a competência a ser avaliada, será disponibilizado pelo sistema um questionário, contendo questões sobre: 1 – conhecimento e experiência e 2 – atitude. Em cada uma dessas dimensões, haverá quatro possibilidades de avaliação da competência para o gestor, após ler cada possibilidade, escolher uma de forma objetiva, de acordo com os produtos ou resultados entregues pelo empregado no período;
- d) A avaliação dos resultados das competências apresentará para cada empregado sete resultados possíveis de acordo com as respostas do gestor nas avaliações de competências:
 - i. Aplica conhecimentos de nível avançado, utilizando informações atualizadas e refinadas. Sua experiência e comprometimento garantem resultados acima do esperado. A alta qualidade de seu trabalho o qualifica como referência nesta Competência;
 - ii. Aplica os conhecimentos necessários para a obtenção dos resultados, sua experiência e interesse garantem que sejam atendidos os padrões de qualidade. O empregado demonstrou plena qualificação profissional nesta competência;
 - iii. Demonstra a experiência e os conhecimentos necessários; precisa aprimorar sua iniciativa/proatividade para atingir os resultados esperados na prática desta competência;
 - iv. Demonstra iniciativa e interesse; precisa aprimorar seus conhecimentos e adquirir maior experiência na prática requerida para esta competência;

- v. Demonstra experiência e conhecimentos; necessita de acompanhamento e orientação freqüentes para desenvolver sua iniciativa na prática desta competência;
- vi. Demonstra pouca experiência e necessita aprimorar conhecimentos e adotar uma atitude mais proativa de forma a garantir a prática desta competência;
- vii. Demonstra conhecimento e experiência insatisfatórios; necessita acompanhamento e orientação freqüentes para desenvolver uma atitude direcionada para a prática desta competência.

4.3.3 Apuração Final dos Resultados de Desempenho

O resultado final do desempenho de cada colaborador será obtido a partir da combinação dos resultados das avaliações das Metas e das Competências Profissionais, o que permitirá a identificação das seguintes possibilidades de Classificação Final de Desempenho:

Referencial	Apresenta resultados de excelência no seu trabalho, decorrentes de seu estágio de evolução em conhecimento técnico, experiência e comprometimento. É uma referência na sua Área de atuação.
Altamente Qualificado	Apresenta resultados que superam as expectativas de seu Plano de Trabalho. Demonstra alto nível de comprometimento, conhecimento técnico e experiência. É altamente qualificado para o desempenho de suas atividades.
Desempenho Qualificado	Apresenta os resultados previstos em seu Plano de Trabalho. Contribui com conhecimento técnico e/ou experiência e empenho profissional para que as metas de sua Área de atuação sejam atingidas. Demonstra desempenho qualificado na realização de suas atividades.
Tende à Qualificação	Apresenta resultados esperados em determinados indicadores de seu Plano de Trabalho. Necessita aprimorar seu desempenho para uma contribuição mais efetiva em sua Área de atuação. Seu desempenho tende a ser considerado qualificado.
Não Alinhado	Apresenta resultados que não atendem ao previsto em seu Plano de Trabalho. Pode apresentar necessidade de conhecimento técnico, de experiência prática ou de maior interesse pelas atividades desenvolvidas. Desempenho não alinhado aos resultados definidos para sua Área de atuação.

4.3.4 Ocorrendo resultados da avaliação “tende à Qualificação” e “Não Alinhado” o avaliador e o avaliado deverão estabelecer um Plano de Desenvolvimento visando à melhoria desses resultados.

5 - SITUAÇÕES ESPECIAIS

5.1. Transferência / movimentação:

5.1.1 Do Gestor:

5.1.1.1 O Gestor deve concluir a avaliação de todos os seus subordinados, no sistema GCR/WEB, se o período de sua gestão for superior a 90 dias;

5.1.1.2 Se o período de gestão for menor que 90 dias, o gestor deverá registrar no sistema os resultados de metas e em **Histórico de Desempenho**, as suas anotações sobre os seus colaboradores. Deverá também proceder a **Troca de Avaliador**, transferindo para o novo Gestor todos os seus avaliados, permitindo ao seu sucessor dar seqüência ao processo de avaliação de desempenho, se no mesmo grupo de atividade.

5.1.2 Do Colaborador:

5.1.2.1 Se o empregado estiver com mais de 90 dias de trabalho, o gestor deve realizar no sistema GCR/WEB a avaliação final de metas e competências com base nos resultados apresentados pelo empregado no período. O relatório Metas e Competências deve ser emitido, assinado pelo gestor e pelo colaborador e encaminhada cópia para a unidade de destino do empregado. Se estiver com menos de 90 dias o novo gestor deverá emitir um novo plano de trabalho para o empregado e levando em consideração as informações do antigo gestor, realizar ao final do período a finalização da avaliação do empregado.

5.2 Estar à disposição de outra Área da Empresa ou participar de Grupo de Trabalho / Projeto:

5.2.1 Quando o empregado for colocado à disposição de outra Área da Empresa ou participar de Grupo de Trabalho / Projeto por mais de 90 dias dentro do período avaliativo, a avaliação das metas e das competências deverá ser realizada pelo Gestor da outra Área / Grupo de Trabalho / Projeto, cabendo ao gestor que está cedendo o empregado encaminhá-lo para o novo gestor e proceder a Troca de Avaliador no sistema GCR/WEB;

5.2.2 Quando o empregado for colocado à disposição de outra Área da Empresa ou participar de Grupo de Trabalho / Projeto por menos de 90 dias dentro do período avaliativo, a avaliação das metas e das competências deverá ser realizada pelo Gestor da Área de lotação do empregado;

5.2.3 Em ambas as situações, o gestor efetivo ou o temporário deverá encaminhar para aquele que fará a avaliação, informações sobre as metas desenvolvidas pelo empregado sob a sua gestão, de modo que possam ser incluídas no Plano de Trabalho e terem sua avaliação registrada;

5.2.4 Quando do retorno do empregado do grupo de trabalho ou área em que estava atuando, o gestor da área de lotação do empregado deverá solicitar ao gestor temporário o envio da avaliação do empregado, através da funcionalidade do GCR/WEB – Troca de Avaliador.

5.3 Férias do Gestor:

5.3.1 Ao sair de férias o gestor deve repassar todas as informações relevantes para o seu substituto designado oficialmente por Portaria, para que este possa dar prosseguimento à operacionalização do GCR;

5.3.2 No caso de afastamento do gestor a avaliação deve ser conduzida pelo substituto designado oficialmente por Portaria para responder durante o seu impedimento;

5.3.3 Quando o período de férias do colaborador ocorrer nos meses de fechamento do GCR, o gestor deve processar a avaliação do colaborador antes do período de fruição das mesmas.

5.4 Participação em programas de treinamento e desenvolvimento:

5.4.1 Se o treinamento ultrapassar 90 dias no período avaliativo deverá ser considerado o resultado do período anterior para fins de aplicação das políticas de Recursos Humanos.

5.5 Situações em que a avaliação não deve ser formalizada:

- a) O empregado contar com menos de 90 dias efetivamente trabalhados durante o período avaliativo;
- b) O empregado estiver em período de Licença com duração superior a 90 dias durante o período avaliativo;
- c) Quando houver a suspensão do Contrato de Trabalho superior a 90 dias no período avaliativo;
- d) Quando o empregado estiver em cumprimento de estágio ou participação em cursos no exterior, bem como prestação de consultoria técnica a outras Administrações Postais por período superior a 180 dias consecutivos.

6 - FORMALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO

6.1 O Relatório Metas e Competências deverá ser impresso e assinado pelo gestor e pelo colaborador.

6.2 A recusa do colaborador em assinar o Relatório Metas e Competências será registrada no verso, do próprio Relatório, informando o motivo da discordância. O gestor também deverá registrar no sistema no Histórico de Desempenho do empregado.

6.3 O colaborador que não concordar com o resultado da sua avaliação terá o direito de solicitar, no prazo de até 5 dias úteis após o fechamento da avaliação, a revisão do processo ao seu gestor imediato. Caso o empregado não tenha retorno do seu pedido de revisão no prazo de 5 dias úteis após a sua solicitação, poderá recorrer, por escrito, ao gestor hierarquicamente superior e, em última instância, ao Órgão gestor do sistema de avaliação na regional ou na AC, não podendo ultrapassar tal solicitação ao prazo de 30 dias úteis da data de fechamento da avaliação.

6.4 As solicitações de alterações, inclusão ou exclusão de resultado de avaliação deverão ser justificadas pelo gestor imediato. A CI de solicitação deverá ser encaminhada ao órgão gestor do sistema GCR na DR, assinada na DR pelo Diretor Regional e na AC pelo Diretor ou Chefe de Departamento, até 30 dias úteis após o término do prazo de fechamento do período avaliativo. Deverá ser enviada juntamente com a CI uma cópia do Relatório Metas e Competências, relativo ao período avaliado, com a assinatura do gestor e do colaborador, bem como as indicações das alterações, inclusões e exclusões propostas.

6.5 O órgão gestor do sistema GCR na DR/AC fará a análise da solicitação e emitirá uma CI de resposta ao órgão solicitante informando sobre o deferimento/indeferimento da solicitação.

6.6 Após o prazo citado os pedidos de alteração, inclusão ou exclusão de resultado de avaliação somente serão analisados, excepcionalmente, pela Coordenação Nacional do GCR, desde que correspondam ao período avaliativo imediatamente anterior ao período de avaliação em curso. Como os resultados de avaliação subsidiam os programas da Área de Gestão de Pessoas e outros definidos pela Direção da Empresa, esta prática deve ser eliminada.

6.7 As solicitações de alteração devido a erros operacionais ou técnicos, serão analisadas pela Coordenação Nacional do GCR desde que relativas aos últimos 10 anos.

6.8 A Coordenação Nacional do GCR fará a análise da solicitação e emitirá uma CI de resposta ao órgão solicitante informando sobre o deferimento/indeferimento da solicitação.

7 - CONSEQUÊNCIAS DO NÃO CUMPRIMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

7.1 O Gestor que não efetivar a formalização do Plano de Trabalho do empregado e/ou não efetivar o acompanhamento até 30 dias após o final de cada trimestre será comunicado pelos órgãos responsáveis regionalmente, sobre a pendência e permanecendo essa situação por mais 10 dias. O seu gestor superior será acionado pela gestão regional do GCR e na AC pela coordenação nacional do sistema para a devida regularização.

7.2 O Gestor que não efetivar a avaliação de desempenho do seu empregado dentro do prazo definido deverá ter esse fato consignado no seu Histórico de Desempenho com os devidos impactos em sua avaliação de competências.

7.3. Cabe aos órgãos de coordenação do GCR informar aos gestores superiores os casos de não cumprimento do processo de avaliação respectivamente na Regional e na AC.

8 - PROCEDIMENTOS PARA A VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES “REFERENCIAL” e “NÃO ALINHADO”

8.1 Validação

8.1.1 É o ato de tornar legítimo ou legal.

8.1.2 No gerenciamento de Competências e Resultados – GCR, é a confirmação ou não dos resultados de altos e baixos desempenhos, visando garantir a coerência entre atribuições do empregado, com as metas planejadas e as alcançadas, indicadores organizacionais, perfil de competências e indicadores constantes do Plano de Trabalho.

8.2 A validação é efetuada pelo Gestor hierarquicamente superior em conjunto com o(s) avaliador(es) que analisam os resultados de metas e competências apresentados pelos colaboradores com base no Roteiro para Análise dos Resultados de Metas e Perfil Profissional.

8.3 Este procedimento visa à confirmação dos resultados de desempenho dos empregados que lograram o Desempenho “REFERENCIAL” e “NÃO ALINHADO”, conforme os dados levantados pelo gestor avaliador.

8.4 A Classificação “REFERENCIAL” é obtida pela superação das metas (resultado médio acima de órgão gestor do sistema GCR na DR 115%), combinado com excelentes avaliações em todas as competências.

8.4.1 Por se tratar de um resultado cuja frequência esperada de ocorrência é bem reduzida, uma vez que identifica aqueles colaboradores com alto potencial, faz-se

necessária a confirmação destas avaliações com o objetivo de indicar para a Organização um empregado a ser melhor aproveitado na evolução de sua carreira e, para os demais, um referencial de desempenho.

8.5 A validação de resultado deverá ser realizada no período de fechamento dos resultados de avaliação com o empregado, conforme modelo definido pela Coordenação Nacional do sistema GCR.

8.5.1 Instrumentos utilizados:

- a) Relatório Metas e Competências;
- b) Roteiro de Validação para Análise dos Resultados de Metas e Competências para Desempenho REFERENCIAL, conforme modelo definido pela Coordenação Nacional do GCR;
- c) Roteiro de Validação para Análise dos Resultados de Metas e Competências para: Desempenho NÃO ALINHADO, conforme modelo definido pela Coordenação Nacional do GCR.

8.6 A validação de resultado deverá ser realizada da seguinte forma:

8.6.1 Gestor Imediato:

- a) a) ao constatar, durante o fechamento/consolidação do GCR, os resultados de desempenho REFERENCIAL e NÃO ALINHADO realiza a análise conforme roteiro, junto com o empregado;
- b) registra no Relatório Metas e Competências, no campo Observação, o que foi planejado para o aproveitamento dos profissionais com resultado de desempenho REFERENCIAL e as ações planejadas para a melhoria do desempenho NÃO ALINHADO;
- c) confirmado o resultado, encaminha Relatório Metas e Competências e o Roteiro para análise com as respostas para validação pelo Chefe hierarquicamente superior.

8.6.2 Gestor hierarquicamente superior (Chefe de Departamento/Gerentes na AC), (Diretor Regional/Gerente de área/REOP na DR):

- a) efetua a análise do Relatório Metas e Competências e das informações prestadas no Roteiro para Análise dos Resultados de cada um dos resultados de Metas alcançadas e das avaliações de cada Competência de todos os empregados com resultados REFERENCIAL e NÃO ALINHADO de sua Área;
- b) valida os resultados ou questiona algum dado, se for o caso;
- c) escreve “resultado confirmado” ao lado do desempenho
- d) se houver alterações, encaminha a solicitação de exclusão do resultado final à área gestora do GCR na Regional que reabrirá a avaliação para registro das alterações e emissão do novo Relatório Metas e Competências;
- e) após a confirmação do resultado, assina o Relatório Metas e Competências no espaço reservado ao avaliador, juntamente com o gestor que avaliou anteriormente;



- f) solicita ao gestor que tire uma cópia do Relatório Metas e Competências validado e dê retorno ao empregado do resultado da validação do seu desempenho;
- g) o gestor avaliador processa as alterações (se houver) no sistema informatizado GCR, consolida os dados da sua Unidade e os envia a CAD ou responsável pelo GCR na Área, no caso da AC, ou ao representante do GCR na REOP/Área, quando for DR;
- h) lista em e-mail ou CI os empregados, cujo desempenho passou pelo Processo de Validação e envia para a CAD ou responsável pelo GCR na Área no caso da AC, ou ao representante do GCR na REOP/Área, quando for DR.

9 - ARQUIVAMENTO

9.1 Os Relatórios de Metas e Competências referentes às três últimas avaliações de cada empregado deverão ser mantidos, devidamente assinados pelo avaliador e pelo avaliado, na área / unidade de lotação do empregado durante um ano e depois recolhidos ao arquivo.

9.2 Na Administração Central, o Relatório de Metas e Competências deverá ser arquivado na área/unidade de lotação do avaliado, devidamente assinados pelo avaliador e avaliado, durante um ano e depois recolhido ao arquivo central da Diretoria Regional de Brasília, onde deverá permanecer por um período de cinco anos.

10 - GENERALIDADES

10.1 Anualmente o Órgão gestor do sistema de avaliação poderá realizar alteração do número máximo e mínimo de metas e competências, assim como no questionário de avaliação de competências.

10.2 A inclusão e exclusão de metas padrão e competências profissionais serão de responsabilidade da área gestora nacional do sistema. O processo de reavaliação das metas padrão corporativas e competências deverão ser efetuados a partir de periodicidade estabelecida pela área gestora do sistema GCR, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria da ECT, em conjunto com as respectivas Diretorias de Área.

* * * * *