

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Vanessa Novaes Ribeiro Roberti
Matrícula: 2017200530088

GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS NOS
CORREIOS

São João del-Rei 2018

VANESSA NOVAES RIBEIRO ROBERTI

GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS NOS
CORREIOS

Monografia apresentada à Universidade
Federal de São João del-Rei como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Mateus da Silva
Junqueira

São João del-Rei
2018

VANESSA NOVAES RIBEIRO ROBERTI

GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS NOS
CORREIOS

Monografia apresentada à Universidade
Federal de São João del-Rei como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

Dr. Mateus da Silva Junqueira
UFSJ
Orientador – Presidente da Banca

Dr Marconi de Arruda Pereira
UFSJ
Membro 1 da Banca

A Deus por seu amor infinito e à minha família por se fazer presente em cada momento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a minha fortaleza.

Meu esposo Tiago e minhas filhas Marianna e Emanuelle por toda dedicação e paciência.

À Universidade Federal de São João Del Rei, pela oportunidade oferecida para realização do curso.

À Coordenadora do pólo Reginalda, por todo carinho e receptividade.

À tutora Rúbia pelo Apoio e Dedicção.

Ao professor Mateus pelas valiosas orientações no desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais professores, que embora não mencionados, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos amigos Suelene, Lucimara, Márcio e Glauco que ao longo desse curso dividimos nossas dificuldades e experiências.

Aos colegas dos Correios que responderam ao questionário proposto neste trabalho.

A todos que de forma direta ou indireta colaboraram para mais uma etapa vencida.

"A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento"

Platão

RESUMO

Nos últimos anos, as organizações estão buscando alternativas para aperfeiçoar e acompanhar o desempenho das atividades dos seus empregados. Investe-se muito em profissionais qualificados em gestão de recursos humanos e em diversos sistemas informatizados a fim de trazer melhores informações para os dirigentes das organizações. A implantação de ferramentas para padronizar o gerenciamento de competências e resultados, é fundamental para a manutenção das organizações e também para a manutenção dos empregos, uma vez que todos os empregados devem conhecer o que a organização espera receber das competências dos empregados contratados. Os Correios possuem um sistema de acompanhamento das rotinas de trabalho aplicado a todos os empregados, uma metodologia que pode ser utilizada por diversas empresas, tanto públicas como privadas. O trabalho proposto visa identificar se os empregados dos Correios possuem conhecimentos sobre o sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados GCRWEB, sua metodologia de aplicação e seus resultados. Para alcançar este objetivo será realizada uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, com apoio de referências teóricas. A coleta de dados ocorrerá por meio da aplicação de um questionário e os dados serão tabulados no sistema Microsoft Excel. Finalmente, foi concluído que o Sistema GCRWEB, atende as expectativas da empresa, onde de acordo com a pesquisa, a maioria dos empregados respondeu às perguntas do questionário de forma a concordar com a utilização proposta da ferramenta.

Palavras-chave: Avaliação; Competências; Resultados.

ABSTRACT

In recent years, organizations are seeking alternatives to improve and monitor the performance of their employees' activities. It is investing heavily in qualified human resource management professionals and in various computer systems in order to bring better information to the leaders of organizations. The implementation of tools to standardize the management of competencies and results is fundamental for the maintenance of organizations and also for the maintenance of jobs, since all employees must know what the organization expects to receive from the skills of the employees hired. The Post Office has a system of monitoring the work routines applied to all employees, a methodology that can be used by several companies, both public and private. The proposed work aims to identify if the employees of the Post Office have knowledge about the GCRWEB Competency and Results Management system, its application methodology and its results. To reach this objective will be carried out a research of quantitative and qualitative nature, with the support of theoretical references. Data collection will occur through the application of a questionnaire and the data will be tabulated in the Microsoft Excel system. Finally, it was concluded that the GCRWEB System, fulfills the expectations of the company, where according to the research, most of the employees answered the questions of the questionnaire in order to agree with the proposed use of the tool.

Keywords: Evaluation; Skills; Results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma	26
Figura 2 - Etapas do Processo de Avaliação.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características e Vantagens do GCRWEB.....	29
Tabela 2 - Critérios de Definição de Metas	30
Tabela 3 - Descrições de Desempenho.....	36
Tabela 4 - Resultado Questão 1	37
Tabela 5 - Resultado Questão 2.....	39
Tabela 6 - Resultado Questão 3.....	40
Tabela 7 - Resultado Questão 4.....	41
Tabela 8 - Resultado Questão 5.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado Questão 1.....	38
Gráfico 2 - Resultado Questão 2.....	39
Gráfico 3 - Resultado Questão 3.....	40
Gráfico 4 - Resultado Questão 4.....	41
Gráfico 5 - Resultado Questão 5.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Definição do Problema	14
1.3 Hipóteses do Problema de Pesquisa	14
1.4 Objetivo Geral	14
1.5 Objetivos Específicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gestão de Competências	16
2.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude	17
2.3 Feedback	17
2.4 Avaliação de Desempenho	19
3 METODOLOGIA	21
4 A EMPRESA	23
4.1 Identidade Corporativa	24
4.2 Estrutura Organizacional	25
4.3 Universidade Corporativa	27
5 SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS	28
5.1 Etapas do Processo de Avaliação do Desempenho	28
5.2 Características e Vantagens do Sistema GCRWEB	29
5.3 Metas	30
<i>5.3.1 Classificação e Aferição de Resultados de Metas</i>	30
5.4 Competências	31
<i>5.4.1 Aferição de Resultados das Competências</i>	34
5.5 Resultado Final	35
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	37
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXO	48

1 INTRODUÇÃO

A complexidade advinda pelas novas tecnologias e a velocidade das transformações leva as organizações a buscarem novos desafios. Para lograrem sucesso nos negócios e manter a competitividade no mercado, faz-se cada vez mais necessário definir estratégias focadas naquilo que é essencial e vital.

Chiavenato (2010, p.42) resume: “na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

Saber criar, inovar, encontrar o diferencial competitivo depende das competências organizacionais e humanas. Assim sendo, o termo competência ganha destaque, seja no plano de negócios, da organização ou das pessoas. Alinhar as pessoas, desempenho, competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais continua a ser o grande desafio da gestão de pessoas.

Sobre essa questão, o trecho da obra de Alessandra Ruano nos ensina que:

O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização (2007, p. 10).

Atualmente, a gestão das competências passou a ser um tema muito discutido no meio acadêmico e corporativo. Desta forma, o conceito de competência passa a ser um elemento referencial para a gestão de carreiras e ações de treinamento e desenvolvimento.

No entanto, percebe-se que as empresas que adotaram tal modelo de gestão não se consideram totalmente ajustadas.

A década de 1990 mostrou que os modelos de recursos humanos baseados em obediência + fidelidade = sobrevivência nas empresas já não têm sentido. O novo paradigma emergente de explicitação do novo contrato de trabalho (resultados = oportunidade) é a substituição de controles sobre o processo pela negociação e pelo controle dos resultados. (Trasatti, 2005:37)

Cada indivíduo possui suas próprias características que são adquiridas ao longo de suas vidas. O conjunto dessas características formam as competências. Profissionais competentes são disputados pelo mercado, pois são elas que fazem a diferença nos resultados alcançados em uma empresa.

“A variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.), como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidade mentais etc.), levam as pessoas a se comportarem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal”. Chiavenato 2002.

Porém há de se ressaltar que há uma grande dificuldade em medir o desempenho das competências dos empregados, de modo que fique claro ao empregado, como ele estará sendo avaliado e quais são as metas propostas, ou seja, que o empregado saiba exatamente o que entregar para a organização.

Para Gramigna (2002), a gestão por competências é um programa que se instala através de etapas que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo e, para que tenha sucesso, o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho são fundamentais.

Neste trabalho será abordado o método utilizado pelos Correios para análise dos desempenhos individuais e dos resultados das práticas gerenciais. O Gerenciamento de Competências e Resultados (GRC) é efetuado atualmente por um sistema chamado GCRWEB. O GCRWEB é um sistema online, com avaliação anual e acompanhamento trimestral utilizando-se duas dimensões para a Avaliação do Desempenho Profissional: Metas e Competências.

1.1 Justificativa

A escolha do tema do ponto de vista pessoal deve-se à experiência profissional vivenciada nos Correios, a qual permite alguns questionamentos sobre a forma como é praticada a gestão de competências. Também pelo desafio de poder estudar as competências profissionais da empresa.

Do ponto de vista organizacional, é fundamental conhecer como uma organização, ao implantar um modelo de gestão de pessoas por competência, viabiliza o desenvolvimento de sua força de trabalho.

Do ponto de vista acadêmico também é significativo, sobretudo ao ampliar os estudos sobre modelo de gestão de pessoas por competências em organizações públicas.

1.2 Definição do Problema

Atualmente, uma das grandes dificuldades encontradas pelas organizações está em medir o desempenho das competências dos empregados, de modo que fique claro ao empregado, como ele estará sendo avaliado e quais são as metas propostas, ou seja, que o empregado saiba exatamente o que entregar para a organização.

1.3 Hipóteses do Problema de Pesquisa

A princípio verifica-se que a ferramenta utilizada pelos Correios para o Gerenciamento de Competências e Resultados parece ser bastante consistente e de fácil utilização pelos gestores, bem como de fácil interpretação por todos os colaboradores.

1.4 Objetivo Geral

Identificar por meio de uma pesquisa se os empregados das áreas operacionais e administrativas dos Correios possuem as mesmas informações e entendimento sobre o sistema de avaliação utilizado pela empresa, mais especificamente sua metodologia de aplicação e seus resultados, que são realizados no GCRWEB após o cadastro do plano de trabalho do empregado no sistema.

1.5 Objetivos Específicos

- Verificar o conhecimento dos empregados acerca do Sistema;
- Averiguar se os mesmos conhecem as competências necessárias para desempenhar o seu trabalho;
- Avaliar se o sistema permite que os procedimentos sejam padronizados para se evitar

possíveis erros de avaliação;

- Verificar se o sistema contribui para o desenvolvimento do papel do gestor como Líder Educador;
- Verificar se há transparência na realização do processo de Gerenciamento de Competências e Resultados e se é possível por meio do sistema;
- Avaliar a utilização dessa ferramenta para processos de ascensão profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De forma a contribuir para a construção teórica do presente trabalho, foram coletadas pelo pesquisador literatura de diversos autores.

2.1 Gestão de Competências

A atividade de gerir pessoas é necessário em todas as empresas. De acordo com Chiavenato (2010), gestão de pessoas é uma área contingencial e situacional, pois depende de diversos fatores como: cultura, negócio, estrutura, tecnologia, processos e estilos de gestão que são itens próprios utilizados em cada organização.

O setor público é responsável por desenvolver e implantar diversas práticas e ferramentas utilizadas hoje em dia por todos, um exemplo disso é o gráfico de Gantt, utilizado primeiramente para uma obra pública, a represa de Hoover Dam no Colorado. Esse é um dos motivos de estudarmos a gestão em empresas públicas, a grande maioria dos projetos da humanidade são obras criadas e implementadas pelo setor público: construção de escolas, estradas, universidades, aeroportos, hidroelétricas, além de alguns programas econômicos governamentais e etc., tornando o setor público um grande laboratório gerador do conhecimento em gestão. (CARNEIRO, 2010).

Atividades como treinamentos, palestras, reuniões etc, são utilizadas pelas empresas para moldar o perfil desejado dos seus empregados. Segundo Paludo (2013), o objetivo da empresa é atingir as metas propostas no planejamento estratégico, para isso é necessário um sistema avançado para medir o desempenho e as competências de cada empregado. De acordo com Gil (2001, p. 148), “entre o desempenho real e o desempenho esperado, costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho”.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009, p.184), “competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta possuir competências, é necessário que outras pessoas reconheçam a sua existência”. As competências mudam com o passar do tempo surgindo assim, a necessidade de mapear e

identificar continuamente as competências necessárias ao sucesso da organização e das pessoas.

2.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude

A competência é formada pelo conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, conhecidos por muitos como (CHA- conhecimento, habilidade e atitude). Todo o conhecimento adquirido pelo indivíduo, sua habilidade de saber fazer com base no que já conhece e sua atitude perante uma atividade é que definirá sua competência.

De acordo com Fleury (2001), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, podemos considerar a competência como sendo um estoque de recursos que o indivíduo possui. A avaliação das competências individuais é feita em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

Cada indivíduo deve ter suas competências adequadas ao trabalho que desempenha na organização. Para isso o ambiente de trabalho deve ser estimulante e agregar valor às pessoas e à organização, sendo ajustado pelos líderes e pela área de Gestão de Pessoas.

Profissionais talentosos são aqueles que apresentam habilidades técnicas e também comportamentais diferenciadas, que se relacionam dentro da organização sem perder o foco no trabalho e se mantêm engajados nos objetivos e necessidades da empresa.

Segundo Leme (2006, p. 03):

O Conhecimento é o saber, o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos muito, mas não utilizamos tudo o que sabemos.

A Habilidade é o saber fazer, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.

Já a atitude é o que nos leva a exercitar a nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

2.3 Feedback

Como forma de mensurar o desempenho, é necessário monitorar a execução dos trabalhos e o rendimento dos avaliados, verificar os resultados alcançados e comparar

com os objetivos previamente estabelecidos pela empresa. O gestor informará individualmente o resultado por meio de críticas (feedback). Esse feedback pode ocorrer através de comentário, crítica ou elogio sobre o desempenho das ações desenvolvidas. Esse retorno ocorre de forma verbal ou escrita, ou ainda através de ambas as opções.

De acordo com Bee (1996), criticar faz parte da comunicação efetiva. Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, criticar adequadamente é a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver.

Uma crítica construtiva, tem como finalidade construir um comportamento sobre aquilo que é bom e planejar um crescimento. O gestor deve acompanhar o desenvolvimento da equipe e dar feedback sempre que necessário, pois um colaborador com desempenho insatisfatório, acaba prejudicando parte da equipe de trabalho.

Trabalho em equipe exige: competência, amabilidade e prestimosidade dos gerentes; e exige dos empregados: comprometimento, honestidade e maturidade, reforçando a confiança mútua e facilitando o alcance das metas pretendidas. (PALUDO, 2013).

Há de se destacar que os gestores devem saber lidar com cada indivíduo de sua equipe de forma particular.

A variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.), como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidade mentais etc.), levam as pessoas a se comportarem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimativa apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal. (Chiavenato 2002).

“Ninguém é igual a ninguém. Todo o ser humano é um estranho ímpar.” Carlos Drummond de Andrade.

A diversidade de interesses percebidos entre os indivíduos autoriza aceitar, de forma razoavelmente convincente, que, como as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, tratá-las em pé de igualdade significa negar a realidade das diferenças individuais, portanto incidir no maior erro que se possa cometer quando se interage com elas. Ninguém pode negar que uma simples ação de quem quer que seja possa ter inúmeras explicações diferentes. (Bergamini 2008, p. xi).

É valioso ao gestor descobrir talentos dentro de sua equipe.

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize. (Chiavenato, 2004).

Após falar de competências e dos indivíduos é necessário conhecer sobre as metas para se atingir o planejamento estratégico da empresa. Empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram, por meio de um planejamento estratégico flexível, manter-se adequadas ao ambiente em evolução. (KOTLER, 2000).

Todos precisam reunir pessoas, cada uma com um conhecimento diferente, para um desempenho conjunto. Todos necessitam tornar forças humanas produtivas no desempenho e as fraquezas irrelevantes. Todos têm que determinar que resultados são desejados na organização e então definir objetivos. Todos são responsáveis pela determinação daquilo que chamo de teoria do negócio, isto é, as hipóteses sobre as quais a empresa baseia seu desempenho e as suas ações e aquelas feitas pela organização para decidir o que não fazer. (Drucker, 1999: 207)

Os objetivos devem definir o resultado desejado e representar uma diretriz, um norte, as previsões de futuro e servir para avaliar o cenário e o resultado dos planos.

Segundo Paludo (2013), Os objetivos representam uma diretriz, um norte, referem-se a previsões de futuro e são muito importantes para avaliar os resultado dos planos. Os objetivos necessitam ser claros, mensuráveis, e devem refletir as ambições da instituição.

Segundo Barreto, Moraes e Santana (2012, p. 101):

Em um passado não muito distante o ser humano dentro das organizações era referenciado apenas como uma peça da grande engrenagem. Os estudos das relações humanas somadas aos conceitos das ciências sociais trouxeram uma nova perspectiva sobre a importância das pessoas no contexto organizacional e o forte impacto que o desempenho humano exerce sobre os resultados organizacionais.

2.4 Avaliação de Desempenho

Avaliar quer dizer medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir. Avaliação, num sentido geral, significa apreciar um ser, situação ou atividade, analisando os fatores ou elementos que o formam, conferindo-lhe um valor justo.

Segundo Chiavenato (2010, p. 241):

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

O desempenho segundo Bohmerwald (1996) significa o resultado do trabalho ou atuação, mensurando os resultados (quantitativos e qualitativos), da capacidade (conjunto do potencial, conhecimento e habilidades) e das atitudes.

A avaliação, quando realizada de forma positiva, tem muitos benefícios para a organização e para seus empregados. Dentre numerosos outros benefícios, a vantagem principal da avaliação é permitir que o desempenho se otimize, o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação, o feedback, referente a qualidade do desempenho. Esse é um ponto central no gerenciamento moderno. (GILLEN, 1995).

O processo de avaliar pode ser entendido como as atividades de medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir. De um modo geral, avaliação, significa apreciar um ser, uma situação ou uma atividade, levando-se em conta os fatores ou elementos que o formam, conferindo-lhe um valor justo.

Para Lucena (1992, p. 77), “avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos” já desempenho abrange a atuação do empregado em seu local de trabalho e é representado por suas atividades.

A avaliação o desempenho na gestão de pessoas opera como um integrador de diversas práticas na empresa e podem ser utilizadas tanto na mensuração de resultados quanto para aperfeiçoamento de diversos sistemas internos.

Segundo Fernandes (2013), empresas públicas aplicam provas como elemento de seleção, os concursos públicos, para após realizar a contratação de seus empregados, onde após a contratação o candidato classificado ainda passa por um período de experiência ou estágio probatório, onde nesse período será avaliado pelo seu gestor.

Um dos grandes desafios de qualquer gestor é lidar com as pessoas de um modo eficiente. E para que as organizações sejam eficientes é necessária uma sólida estrutura de suporte, normalmente oferecida através da área de Recursos Humanos, provendo mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos. Mas, o desafio maior está nas mãos daquele que exerce influência direta sobre o colaborador. Tudo o que a empresa oferece vai por água abaixo se esse gestor não fizer o seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente. (XAVIER 2006).

Para que o processo de avaliação de desempenho ocorra com sucesso é necessário a participação de todos os envolvidos e que haja nessa interação compromisso, maturidade, sinceridade e uma verdadeira abertura ao feedback e ao crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

3 METODOLOGIA

A partir da definição dos objetivos propostos, uma pesquisa descritiva será realizada utilizando-se de dados quantitativos, coletados por meio de um questionário e também de dados qualitativos, onde os resultados obtidos serão classificados, facilitando assim sua posterior tabulação e apresentação. A pesquisa também pode ser classificada como bibliográfica, realizada através do referencial teórico baseado em livros e manuais.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas possuem como objetivo principal a descrição de características de determinada população, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática. Ele também descreve as pesquisas quantitativas quando há uma relação dinâmica com o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, e as pesquisas qualitativas as que consideram aquilo que pode ser quantificável, ou seja aquilo que se pode traduzir em números, opiniões e informações de modo que se possam classificá-las e analisá-las.

Pode-se dizer resumidamente, que a pesquisa quantitativa, trata de fatos e a pesquisa qualitativa trata de fenômenos. (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010).

Goldenberg (2000, p. 86), “questionários podem ser estruturados de diversas maneiras, podendo ser rigidamente padronizados”, conforme o utilizado, onde as perguntas são apresentadas a todas as pessoas exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem, assegurando que todos os entrevistados respondam as mesmas perguntas.

Para realização da pesquisa foi construído um questionário como forma de um instrumento de coleta de dados, este foi estruturado na forma de questões de múltipla escolha.

O questionário foi enviado via e-mail para as 75 unidades que compõe a Região de Atendimento do Sul de Minas, onde trabalham atualmente 432 (quatrocentos e trinta e dois) colaboradores, envolvendo público administrativo, atendimento e operacional.

Do total de 432 (quatrocentos e trinta e dois) empregados que receberam as pesquisas, 304 (trezentos e quatro) empregados responderam.

Esta pesquisa busca validar se os objetivos propostos pelo Sistema de Gerenciamento de Competências (GCRWEB) atualmente implementado nos Correios, e se os empregados das áreas administrativas, de atendimento e operacionais possuem conhecimentos sobre o mesmo, sua metodologia de aplicação e seus resultados.

Para análise dos dados coletados, os mesmos serão transcritos para uma planilha no sistema MS-Excel e trabalhados para elaboração de planilhas quantitativa e gráfica comparativa.

4 A EMPRESA

De acordo com informações obtidas no site da Empresa, abaixo será descrito o histórico da Instituição.

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663 e, desde então, vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes.

A empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, auferem 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais.

Lado a lado com a vertente social, os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo. É o caso do 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 Sedex 10, Sedex 12, Sedex Hoje e Sedex Mundi, agilizando ainda mais 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.

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios iniciaram em 2011 um profundo processo de modernização. Com a sanção da Lei 12.490/11, a empresa teve seu campo de atuação ampliado e foi dotada de ferramentas modernas de gestão corporativa para enfrentar a concorrência com a prestação de serviços mais ágeis e eficientes para toda a sociedade.

Com a nova lei, os Correios podem atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos, financeiros e de logística integrada; 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.

Essa nova postura contribuirá para que a ECT se torne uma empresa de “classe mundial”, destacada por suas práticas e resultados, à altura da confiança que o cidadão brasileiro sempre depositou nos Correios.

4.1 Identidade Corporativa

Negócio

Soluções que aproximam.

Missão

Conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas.

Visão

Ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos.

Valores

- **Integridade** em todas as relações, pautada na ética, na transparência e na honestidade;
- **Respeito às pessoas**, valorizando suas competências e prezando por um ambiente justo e seguro;
- **Compromisso com o resultado**, assegurando retornos consistentes à sociedade;
- **Responsabilidade** na prestação de serviços e no uso consciente de recursos para assegurar a sustentabilidade do negócio;
- **Orgulho** em servir à sociedade e pertencer aos Correios;
- **Orientação ao futuro** para responder às necessidades dos clientes com agilidade.

4.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos.

A Diretoria-Executiva da empresa é constituída pela Presidência e por oito Vice-Presidências: Vice-presidência de Administração, Vice-presidência de Gestão Estratégica de Pessoas, Vice-presidência de Finanças e Controladoria, Vice-presidência de Tecnologia da Informação, Vice-presidência de Operações, Vice-presidência de Negócios Públicos, Vice-presidência Comercial.

Há 28 Superintendências Estaduais de Operações. O Estado de São Paulo é dividido em duas Superintendências: São Paulo Metropolitana (com atuação na capital, Grande São Paulo, Vale do Ribeira, Baixada Santista, Litoral Sul e Alto Tietê) e São Paulo Interior, responsável pelos demais municípios. A Superintendência Estadual de Operações de Brasília abrange o Distrito Federal e alguns municípios do interior do Estado de Goiás. As demais Superintendências atuam na área correspondente aos limites geográficos dos respectivos Estados. São elas: Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins.

Organograma dos Correios

Corpo do texto:

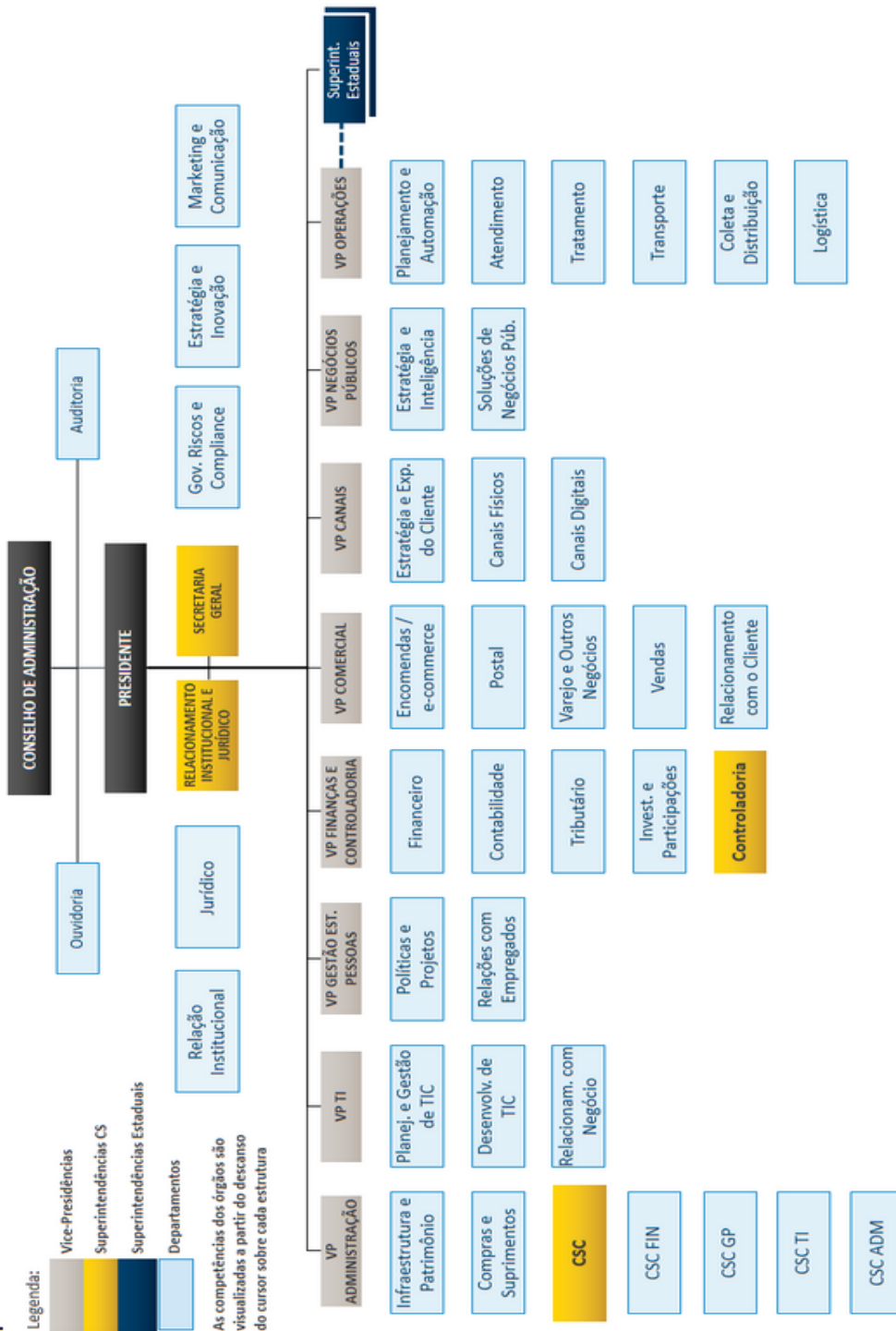


Figura 1: Organograma

Fonte: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/aceso-a-informacao/organograma-dos-correios>

4.3 Universidade Corporativa

Desde sua fundação, em 1969, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT investe em recursos humanos, visando à formação de pessoal especializado e a melhoria da qualidade operacional.

No final da década de 70, a ECT passa a dispor de dois órgãos para treinamento e desenvolvimento de seus empregados: a Escola Superior de Administração Postal - ESAP, voltada ao ensino do pessoal de nível superior e o Departamento de Recursos Humanos - DRH, com representações regionais para treinarem empregados de nível básico, médio e técnico.

Nos anos seguintes, em virtude da concorrência ter se tornado mais agressiva, a ECT aumentou a receita operacional destinada às atividades de treinamento e amadureceu a idéia de conceber uma orientação única para o setor de educação empresarial, à qual caberia a função de preencher as lacunas deixadas pelo então sistema vigente. Em termos práticos, era preciso alinhar os programas educacionais com as estratégias da Empresa e também ampliar o público alvo desses programas.

A essas necessidades somou-se o fato de que nos últimos anos tomou lugar uma verdadeira multiplicação de universidades corporativas, sistema adotado por grandes empresas estrangeiras e nacionais. É nesse cenário que, em dezembro de 2001, a Universidade Corporativa dos Correios-UNICO foi criada, com intuito de unificar as ações educacionais dentro da Empresa e estendê-las para toda a cadeia de valor.

Missão:

Construir o conhecimento organizacional com base nas competências requeridas para sustentabilidade dos negócios da ECT.

Visão:

Ser referencial de excelência em educação corporativa no Brasil.

5 SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS

Para acompanhar o desempenho dos seus empregados os Correios dispõem de uma ferramenta de gestão que possibilita avaliar periodicamente o seu desempenho relativo às suas metas e competências, o GCR – Gerenciamento de competências e resultados. Com ele, o gestor poderá valorizar e desenvolver as pessoas de sua equipe, bem como, identificar a contribuição de cada um no alcance do objetivo da ECT.

De acordo com os Manuais internos da Instituição, são descritos os processos abaixo:

5.1 Etapas do Processo de Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho é composta de três etapas:



Figura 2: Etapas do Processo de Avaliação
Fonte: Manual de Pessoal Manpes

Planejamento: Nesta etapa, é estabelecido junto com o empregado as metas individuais a serem atingidas e selecionadas as competências definidas para o grupo de atividades. Este é o momento em que se elabora o plano de trabalho da equipe.

Acompanhamento: Nesta etapa, são acompanhados os resultados parciais da realização das atividades contidas no plano de trabalho durante o período avaliativo para verificar o desempenho do empregado quanto às metas e competências estabelecidas.

Avaliação dos Resultados: Esta é a etapa em que se avalia os resultados do GCR demonstrados pelos empregados, quanto aos resultados de desempenho das metas e da prática das competências profissionais requeridas para o exercício das atividades.

5.2 Características e Vantagens do Sistema GCRWEB

No quadro a seguir veja as características e vantagens do Sistema GCRWEB, de acordo com Manuais Internos:

Características	Vantagens
Sistema on-line.	Alimentação automática no sistema de RH; Facilidade de acesso; Menu de acesso rápido via Intranet Melhoria da usabilidade; Relatórios gerenciais acessíveis em toda a rede;
Avaliação anual.	Maior período avaliativo; Maior consistência dos dados;
Acompanhamento do desempenho do empregado trimestralmente de forma obrigatória, efetuando pelo menos um registro	Controle do registro do Plano de Trabalho no período avaliativo; Garantia da prática do Feedback; Maior consistência dos dados;
Avaliação dos empregados com mais de 90 dias de trabalho.	Valorização e desenvolvimento do empregado
Definição de um plano de desenvolvimento para o avaliado que eventualmente venha obter resultado final de desempenho “Tende à Qualificação” e “Não Alinhado”.	

Tabela 1: Características e Vantagens do GCRWEB

Fonte: construído pelo autor

O GCR utiliza duas dimensões para a Avaliação do Desempenho Profissional: Metas e Competências.

5.3 Metas

De acordo com o Manual de Pessoal dos Correios:

- Meta: É uma ação voltada para o alcance de um determinado indicador num determinado período de tempo.

- Meta Padrão: É uma ação voltada para o alcance de um determinado indicador, idêntica para todos os empregados de unidades cujas atividades são similares num determinado período de tempo, garantindo assim que empregados que trabalham realizando atividades do mesmo macro processo, tenham metas semelhantes.

O conceito se baseia na premissa de que, na maioria das situações, alguns desempenhos estarão dentro da faixa esperada de execução do propósito da função, outros poderão excedê-lo e outros, ainda ficarão aquém do esperado (GILLEN, 1995).

A maneira de verificar se uma meta está elaborada corretamente é por meio dos critérios de elaboração que visam mostrar o resultado e facilitam sua aferição.

Veja quais são esses critérios:

CRITÉRIOS	O QUE É?
Ação	Escrita com o verbo no infinitivo
Indicador	Informações quantificáveis que possibilitam o acompanhamento do resultado da meta, durante o período avaliativo;
Índice	É o valor da meta (o quanto deve ser atingido);
Prazo	Período de tempo definido.

Tabela 2: Critérios de Definição de Metas
Fonte: MANPES

5.3.1 Classificação e Aferição de Resultados de Metas

A classificação de metas pode ser vista a seguir:

Quantitativas: Metas que podem ser medidas por números.

Qualitativas: Metas que podem ser medidas por fatos observáveis.

Para aferir os resultados das Metas Quantitativas você deve considerar o tipo de meta. Veja a seguir:

1. Metas de Resultado Médio: O valor da meta é definido de acordo com o cálculo médio do percentual de atingimento. Soma-se todos os resultados do período e divide-se pela quantidade de resultados;
2. Metas Redutoras: O valor da meta é definido de forma precisa, mas, quanto menor o resultado atingido, melhor;
3. Metas Cumulativas: O valor da meta é definido de acordo com o somatório alcançado no período

Já para aferir os resultados das Metas Qualitativas, é atribuído um valor para as não conformidades – índice redutor – e reduz do valor máximo de pontuação em situações de não conformidades

Existem regras para composição do plano de trabalho no GCRWEB. E há sim limites de metas que compõem o plano de trabalho, bem como limites de avaliação de cada meta.

- Definição da quantidade de metas no plano de trabalho individual:

Mínimo: 4 metas.

Máximo: 15 metas.

- Definição do índice máximo de superação: 125%;

- Definição do peso máximo: 5.

5.4 Competências

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais da empresa são o conjunto de habilidades e tecnologias que, integradas e articuladas entre si, permite que a Empresa consolide e eleve cada vez mais sua atuação de excelência, considerando conhecimentos, sistemas físicos e gerenciais, processos e valores que geram seu diferencial competitivo.

Nas organizações as competências são tão importantes que, sem elas, a empresa não alcança seu resultado. Pensando nisso os Correios adota um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências para a Empresa.

Este modelo prevê que para alcançar os objetivos estratégicos dos Correios, deve existir uma integração entre as competências essenciais referentes a organização e profissionais.

Estas competências estão diretamente relacionadas a organização. As competências essenciais permitem que os Correios consolidem e elevem cada vez mais sua atuação de excelência.

“Competência profissional é um ‘saber agir’ de forma a transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados para a organização.” Fleury (2001).

Competência profissional é, portanto, a forma como o empregado mobiliza todo o seu repertório de conhecimentos, habilidades e experiências em um determinado contexto de trabalho, de modo a agregar valor para os Correios, resultando numa contribuição efetiva da pessoa, expressa pelo desempenho do trabalho, ao patrimônio de conhecimento da empresa e ao atingimento dos resultados e intento estratégico organizacional.

Neste sentido, a Competência não é um conhecimento, uma habilidade ou uma atitude isolada; tampouco corresponde a uma qualificação ou formação. O empregado é competente quando contribui efetivamente para melhorar processos, tecnologias e atingir os resultados esperados pela organização.

Com essa perspectiva os conhecimentos, habilidades e atitudes são considerados “dimensões” da competência, ou seja, são elementos que integrados e articulados entre si oferecem suporte à competência profissional. Assim, a competência profissional se apresenta no contexto de trabalho quando o empregado aplica de forma articulada conhecimentos, que podem ser compreendidos como os “saberes” adquiridos por meio de educação e experiências formais; habilidades, que é o “saber fazer”, o saber colocado em prática; e as atitudes, que nos impulsionam a aplicar nossas habilidades e conhecimentos, tratando-se do “querer fazer”.

No Modelo de Gestão de Pessoas por Competências dos Correios as competências profissionais se desdobram em três categorias, de acordo com os Manuais Internos:

Técnicas: São competências vinculadas às atividades da área e diretamente relacionadas com sua cadeia de valor, processos, unidades e carreiras. Atualmente as competências técnicas estão sendo redefinidas e serão inseridas no sistema GCR/WEB após sua validação.

Fundamentais: São competências referentes a forma de agir, relacionadas com as crenças, valores e filosofia dos Correios e devem constar no plano de trabalho de todos os empregados da empresa.

1. Atua comprometido com os resultados por meio de um ambiente de diálogo e respeito, cumprindo as orientações, as normas e as recomendações definidas pela empresa. (COMPROMETIMENTO)
2. Trabalha de forma colaborativa, respeitando as diferenças individuais, compartilhando seu conhecimento e contribuindo para a realização dos objetivos. (TRABALHO EM EQUIPE)
3. Presta atendimento buscando atender as expectativas do cliente (interno e/ou externo), com cortesia e agilidade. (FOCO NO CLIENTE)
4. Atualiza-se continuamente, se responsabilizando pelo seu desenvolvimento pessoal, profissional e com os resultados do seu trabalho. (AUTODESENVOLVIMENTO)
5. Identifica oportunidades e propõe ações de melhorias adequadas ao contexto da sua área de atuação. (AGENTE DE MUDANÇAS)

Gerenciais: São competências requeridas a todos que exercem funções gerenciais, definidas por nível de complexidade (estratégico, tático e operacional).

Nível Estratégico

1. Desenvolve relações estratégicas, mantendo a ECT inserida em redes de relacionamentos e influência, identificando oportunidades e ameaças, atuando de forma flexível para agregar valor para maximizar resultados. (GESTÃO DE REDES DE RELACIONAMENTO)
2. Atua com foco no desenvolvimento de equipes de alta performance, fortalecendo relações de confiança e autonomia, influenciando para a prática e disseminação da cultura de excelência. (GESTÃO DE EQUIPES)

Nível Tático

1. Estabelece redes de relacionamentos que possam gerar oportunidades de negócio e auxilie na implementação de projetos e processos, articulando de forma eficiente intra ou inter áreas, com clientes e parceiros. (GESTÃO DE REDES DE RELACIONAMENTO)
2. Atua com foco no direcionamento da equipe para o desenvolvimento pessoal e profissional, gerenciando o desempenho e delegando, com precisão e limites adequados, atividades e responsabilidades. (GESTÃO DE EQUIPES)

Nível Operacional

1. Interage com a sua equipe, áreas afins e clientes (interno e/ou externo) visando a realização de metas, resultados esperados e identificação de oportunidades. (GESTÃO DE REDES DE RELACIONAMENTO)
2. Atua na condução da equipe de forma a viabilizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, realizando a gestão do desempenho da equipe. (GESTÃO DE EQUIPES)

5.4.1 Aferição de Resultados das Competências

A metodologia para avaliação das competências nos Correios, utiliza duas vertentes:

- Nível de conhecimento/qualificação profissional;
- Atitude demonstrada pelo empregado no desempenho de suas funções.

E prevê algumas regras com a utilização do GCRWEB:

- Foco no processo;
- Estratificar por áreas, subáreas e grupos de atividade;
- Competências específicas (gerenciais ou técnicas) e fundamentais;
- Resultados de cada competência apresentado, de forma descritiva, sem atribuição de números e com maior possibilidade de resultados.

Com objetivo de facilitar a avaliação, pelo gestor, das competências, que tem um caráter mais subjetivo que as metas, foram criadas perguntas de múltiplas escolhas que devem ser respondidas pelo gestor, baseada na observação do empregado.

Para facilitar o entendimento acompanhe o estudo de caso a seguir:

Estudo de caso: Processo de distribuição - Agente de correios carteiro.

O Carteiro Pedro, costumeiramente, sai com as entregas de seu distrito e mais uma “dobra”, pois é um carteiro reserva, e normalmente faz todas as entregas. Nos últimos dias, tem regressado à Unidade com objetos não entregues, mas não presta contas a seu gestor e não consegue justificar as razões dessas não conformidades. Em razão destes objetos não entregues, o CDD tem recebido reclamações por parte dos clientes que, descontentes, solicitam indenizações.”

Considerando que a competência profissional a ser avaliada é: Distribui e/ou coleta todos os objetos do dia, garantindo a satisfação do cliente e evitando indenizações.

Com base na análise da atuação desse Carteiro, no Questionário de Avaliação de Competências do Sistema GCRWEB, deve-se assinalar as seguintes opções:

Na prática desta competência que nível de conhecimento/qualificação profissional o empregado aplica?

Aplica adequadamente

Aplica com destaque

Aplica parcialmente

Não aplica

No resultado apresentado na prática desta competência qual a atitude demonstrada pelo empregado?

Demonstra adequadamente

Demonstra com destaque

Demonstra parcialmente

Não demonstra

5.5 Resultado Final

Mas afinal, o que significa Resultado Final na Avaliação de desempenho dos Correios?

Significa a classificação do desempenho alcançado pelo empregado, em função dos resultados das metas contidas em seu plano de trabalho e da prática das competências. Ou seja, o gestor fecha o ciclo da avaliação de desempenho.

Com a contabilização quantitativa das metas, o questionário da avaliação de competências respondido e o comando CALCULAR dado, o GCRWEB automaticamente informará o resultado final.

Antes da implantação do GCRWEB este resultado era representado por letras (A, B, C, D, E e F), mas agora com objetivo de torná-lo mais descritivo e melhor compreendido utiliza-se as descrições de desempenho.

Classificação	Descrição de desempenho
REFERENCIAL	<p>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.</p>
ALTAMENTE QUALIFICADO	<p>Apresenta resultados que superam as expectativas de seu Plano de Trabalho. Demonstra alto nível de comprometimento, conhecimento técnico e experiência.</p> <p>É altamente qualificado para o desempenho de suas atividades.</p>
DESEMPENHO QUALIFICADO	<p>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.</p> <p>Demonstra desempenho qualificado na realização de suas atividades.</p>
TENDE À QUALIFICAÇÃO	<p>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.</p> <p>Seu desempenho tende a ser considerado qualificado.</p>
NÃO ALINHADO	<p>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.</p> <p>Desempenho não alinhado aos resultados definidos para sua Área de atuação.</p>

Tabela 3: Descrições de Desempenho

Fonte: MANPES

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O sistema de gerenciamento de metas e resultados foi implantado nos Correios para auxiliar a mensuração do desempenho atingido por seus colaboradores.

O sistema GCRWEB é utilizado para avaliar e acompanhar o atingimento das metas estabelecidas pela empresa, é nesse sistema que é realizada a avaliação de desempenho dos empregados.

Nesta avaliação, os gestores identificam também quais as competências mais relevantes que os empregados possuem. Sabendo que as competências se alteram nos indivíduos, os Correios, realizam a avaliação e o gerenciamento de competências e resultados anualmente, visando sempre à busca pela valorização dos empregados por meio da meritocracia, buscando sempre melhores qualificações profissionais para assumirem os desafios.

As questões e respostas obtidas nos questionários enviados aos funcionários dos Correios são descritas a seguir:

Questão 1: O sistema GCRWEB possibilita ao colaborador conhecer os resultados esperados do seu trabalho:

Respostas	% Empregados Administrativos	% Empregados Operacionais
Concordo	63,33	36,67
Concordo Parcialmente	23,33	33,33
Indeciso	0	13
Discordo Parcialmente	6,67	13,67
Discordo Totalmente	6,67	3,33

Tabela 4: Resultado Questão 1

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

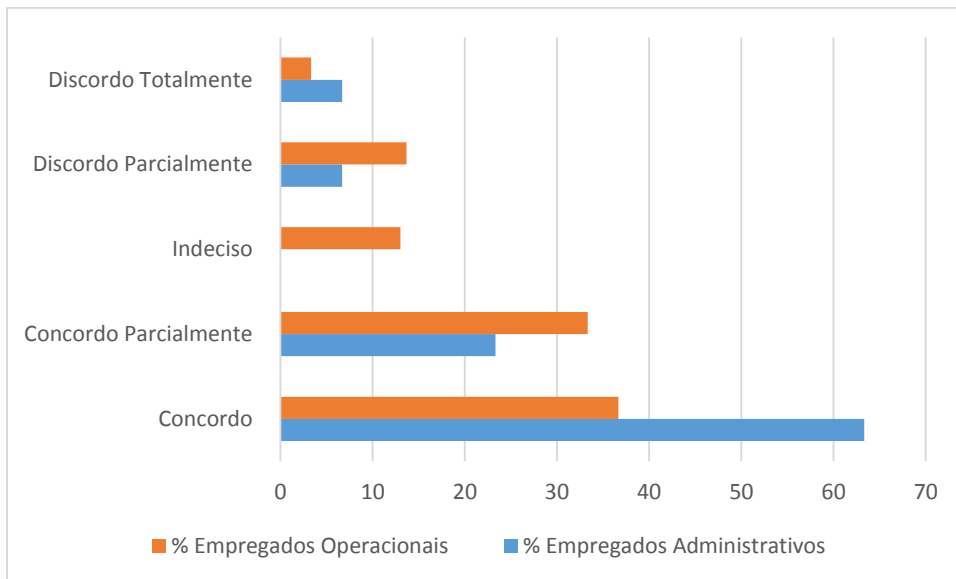


Gráfico 1: Resultado Questão 1

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

Quanto à possibilidade de o colaborador conhecer os resultados esperados de seu trabalho, obteve-se os maiores percentuais as opções concordo e concordo parcialmente, somando 86,66% para o público administrativo e 60%, diante disso, pode-se afirmar que, a maioria dos empregados possui conhecimento sobre os resultados esperados do seu trabalho.

Segundo Tachizawa (2006), cada empregado deve ter conhecimento de sua avaliação, de maneira que possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir e minimizar os seus pontos fracos.

O empregado no início de suas atividades, recebe do seu gestor imediato uma cópia do seu plano de trabalho, onde contém as metas que se desejam alcançar e as competências necessárias para desempenhar suas atividades. A partir deste momento o empregado toma conhecimento daquilo que se espera que ele realize.

Questão 2: O sistema GCRWEB possibilita ao empregado conhecer as competências profissionais requeridas ao desempenho de suas atividades:

Respostas	% Empregados Administrativos	% Empregados Operacionais
Concordo	43,33	16,67
Concordo Parcialmente	46,67	47,33
Indeciso	0	15,33
Discordo Parcialmente	3,33	10
Discordo Totalmente	6,67	10,67

Tabela 5: Resultado Questão 2

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

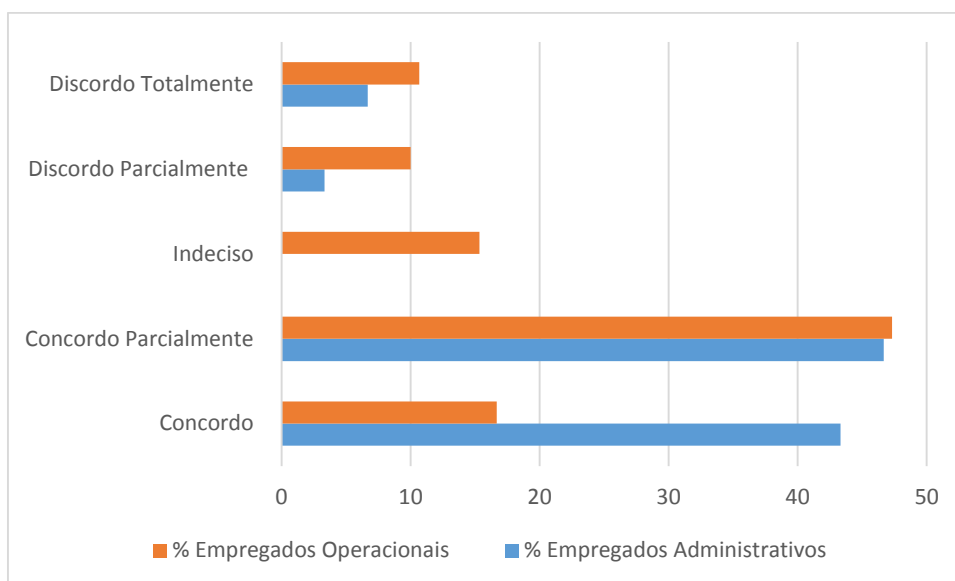


Gráfico 2: Resultado Questão 2

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

Em relação ao sistema possibilitar ao colaborador conhecer as competências requeridas ao desempenho de suas atividades, verifica-se que a maioria dos empregados possui conhecimento das competências profissionais necessárias para desempenhar suas atividades.

De acordo com Fernandes (2013), para o indivíduo ser considerado competente profissionalmente, não basta conhecer, ou ter algumas habilidades, atitudes e valores, é fundamental que aplique isso dentro da empresa.

No início de cada ciclo de avaliativo, os empregados recebem uma cópia dos seus respectivos planos de trabalho que foram cadastrados no Sistema GCRWEB. A partir daí, o empregado toma conhecimento das competências que serão necessárias para um bom desempenho profissional.

Questão 3: A padronização dos procedimentos relativos ao Gerenciamento das Competências e Resultados dos empregados da Empresa, evitando erros de avaliação e reduzindo a subjetividade na condução do processo é possível por meio do sistema GCRWEB:

Respostas	%Empregados Administrativos	% Empregados Operacionais
Concordo	20	10,33
Concordo Parcialmente	53,33	39,67
Indeciso	6,67	24,33
Discordo Parcialmente	16,67	19
Discordo Totalmente	3,33	6,67

Tabela 6: Resultado Questão 3

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

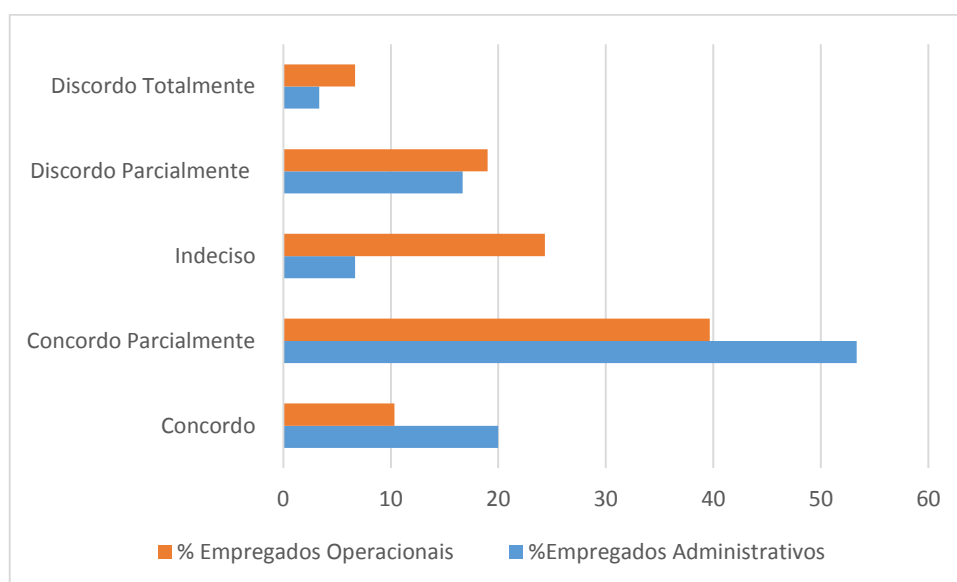


Gráfico 3: Resultado Questão 3

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

Quanto à padronização dos procedimentos relativos ao Gerenciamento das Competências e Resultados, a pesquisa apontou maiores resultados em concordância parcial, isto se deve ao fato de que a avaliação é realizada por diversos gestores, onde mesmo possuindo metas padronizadas, a avaliação depende muito do entendimento de cada gestor.

Conforme Chiavenato (2010) as organizações utilizam diferentes alternativas referentes a quem deve realizar a avaliação de desempenho dos empregados. Empresas mais democráticas proporcionam ao empregado ou a equipe fazer sua própria auto

avaliação, outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato, e este formato é adotado nos Correios.

As metas padronizadas, são inseridas no sistema para todos os empregados do mesmo cargo/função. Possibilitam avaliar de forma igualitária todos os empregados. Essa forma padronizada de avaliação, faz com que as dúvidas possam ser sanadas mais rapidamente e os erros sejam minimizados, diminuindo assim as diferenças de avaliação que existem entre diversos pontos de vista dos gestores.

Questão 4: O sistema GCRWEB contribui para o desenvolvimento do papel do gestor como Líder Educador:

Respostas	%Empregados Administrativos	% Empregados Operacionais
Concordo	36,67	17,33
Concordo Parcialmente	40	30,67
Indeciso	13,33	19
Discordo Parcialmente	6,67	26,33
Discordo Totalmente	3,33	6,67

Tabela 7: Resultado Questão 4

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

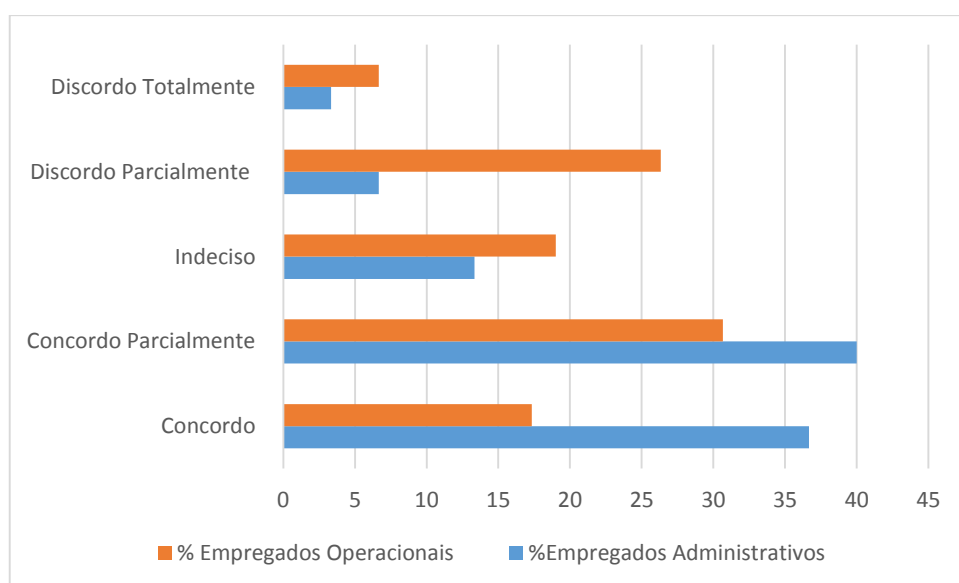


Gráfico 4: Resultado Questão 4

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

Quanto à contribuição do sistema para o desenvolvimento do gestor como Líder Educador, percebe-se que a maior parte dos entrevistados concorda ou concorda parcialmente com essa facilidade do sistema, porém um número considerável de empregados da área operacional, 30%, acabou discordando ou discordando parcialmente dessa contribuição. A pesquisa não identificou qual o entendimento do público sobre líder educador.

De acordo com Jubram (2012), Líder Educador é aquele que busca desenvolver pessoas fortalecendo sua autonomia no contexto das organizações e das relações humanas, ou seja, possui capacidade de influenciar, conduzir e desenvolver pessoas em direção a um objetivo comum.

É importante salientar que um líder deve ter consciência de que suas atitudes servem como exemplo perante seus liderados. Algumas competências básicas como ter empatia, saber ouvir, dar feedback entre outras continuam sendo competências essenciais para um líder, porém um líder educador ainda mais, é aquele que incentiva o aprendizado e o desenvolvimento da sua equipe e que comemora junto os excelentes resultados atingidos após o esforço e dedicação de todos.

Questão 5: Transparência na realização do processo de Gerenciamento de Competências e Resultados é possível por meio do sistema GCRWEB:

Respostas	%Empregados Administrativos	% Empregados Operacionais
Concordo	46,67	19,33
Concordo Parcialmente	30	39
Indeciso	10	6,67
Discordo Parcialmente	13,33	16,33
Discordo Totalmente	0	18,67

Tabela 8: Resultado Questão 5

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

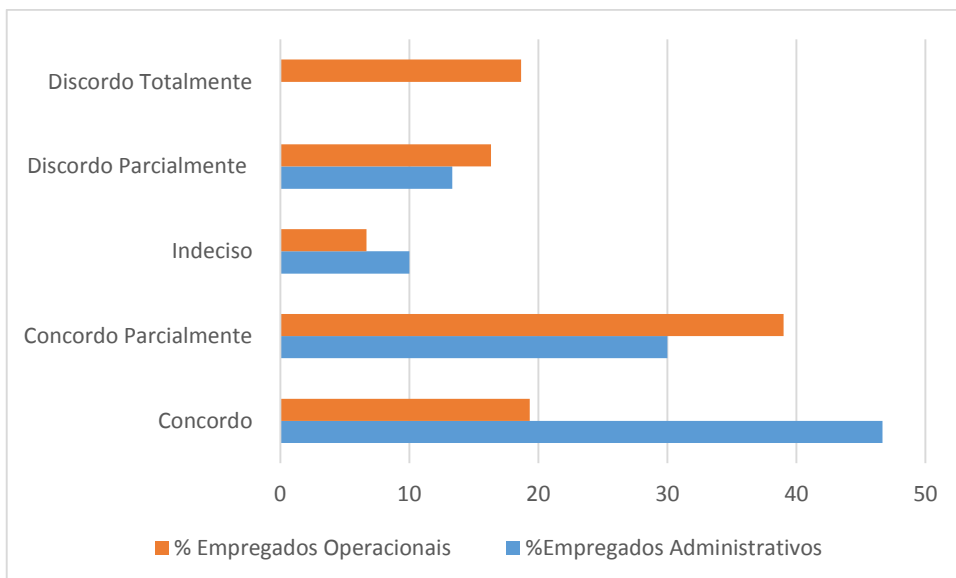


Gráfico 5: Resultado Questão 5

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor

Quanto à transparência na realização do processo de Gerenciamento de Competências e Resultados a pesquisa apontou que a maioria dos empregados concorda que o sistema GCRWEB, torna o processo de avaliação das competências e dos resultados mais transparente.

Segundo Barreto, Moraes e Santana (2012), é necessário que os objetivos e metas a serem atingidos, sejam estabelecidos com bastante transparência para que todos entendam o projeto e ainda se sintam comprometidos com o propósito.

Quando se conhece aquilo que necessita ser realizado e como será mensurado o resultado do desempenho atingido, demonstra que a empresa age com transparência e respeito com o empregado. Conhecer os resultados esperados pela organização possibilita ao empregado trabalhar conforme está previsto.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho verificou-se a importância das competências e resultados, tanto para a organização quanto para os empregados, de modo a saberem o que esperar um do outro. Além de ser fundamental para o crescimento das receitas da organização.

A pesquisa demonstrou que o Sistema GCRWEB, atende as expectativas da empresa. De acordo com a mesma, a maioria dos empregados respondeu às perguntas do questionário de forma a concordar com a utilização proposta da ferramenta.

Porém é interessante deixar como sugestão neste trabalho a possibilidade de utilização de outros métodos de avaliação. Na empresa apenas o gestor realiza a avaliação de seus subordinados, seria interessante ser pesquisada a viabilidade de aplicação de avaliação em pares, auto avaliação, avaliação 360°, enfim outros métodos que possam se complementar.

Saber aplicar conhecimento, habilidade e atitude, de acordo com o estabelecido no plano de trabalho e de acordo com o planejamento estratégico da empresa é difícil de acompanhar e monitorar. A pesquisa revelou que a ferramenta GCRWEB, proporciona a realização do acompanhamento dos empregados, com a aplicação de feedback aos mesmos, trazendo informações coesas sobre os resultados de seus desempenhos, por meio da avaliação transparente e padronizada.

Ainda de acordo com a pesquisa a maioria dos empregados que trabalham nas unidades pesquisadas, possuem entendimentos similares sobre: o sistema de avaliação utilizado nos Correios, sua metodologia de aplicação e seus resultados, porém há de se ressaltar que há uma diferença nas respostas apresentadas pelos colaboradores administrativos em comparação aos colaboradores operacionais. Onde foi possível perceber neste grupo uma pequena resistência ao processo, que pode ser estudada em futura pesquisa.

Este trabalho permite muitas possibilidades para trabalhos futuros, como realizar uma pesquisa que mostre o entendimento do gestor como avaliador, visando verificar a padronização das avaliações realizadas pelos gestores. Outro trabalho possível é aplicar a pesquisa com outras unidades ou outros estados, aumentando a amostra, validando ou não os resultados aqui apresentados. Ou ainda conforme já sugerido acima, a possibilidade de complementação da avaliação com outros métodos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Magda Dei Tós; MORAIS, Lucélia Leite de; SANTANA, Luciano Pereira. **Gestão com Pessoas**. CESUMAR, Maringá-PR 2012.

BEE, Roland e Frances. **Feedback**. NOBEL, São Paulo- SP 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. UFMG, Belo Horizonte- MG 1996.

CARENEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública**. BRASPORT. Rio de Janeiro- RJ 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública – Teoria e mais de 500 questões com gabarito**. 4ª edição, ELSEVIER, Rio de Janeiro- RJ 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4ª ed. São Paulo. Pearson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão com Pessoas**. 3ª edição, ELSEVIER, Rio de Janeiro-RJ 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORREIOS – Disponível em: <http://www.correios.com.br> . Acesso em 20/06/18.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão de Estratégica de Pessoas com Foco em Competência.** 1ª edição, ELSEVIER, Rio de Janeiro- RJ 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Construindo o conceito de competências.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 5, n. spe. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª edição, ATLAS, São Paulo- SP 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1ª edição, ATLAS, São Paulo- SP 2001.

GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho.** NOBEL, São Paulo- SP 1995

GRAMIGNA, M. R. (2002) - **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books.

JUBRAM, Renata; **Autonomia 360º Saberes Aplicáveis na Liderança Atual.** DVS Editora. São Paulo- SP 2012.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia de Pesquisa – Um guia prático.** VIA LITTERARUM, Bahia- BA 2010

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. PRENTICE HALL, São Paulo- SP 2000.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: A Base para a Remuneração por Competências.** 1ª Edição. QUALITYMARK. Rio de Janeiro – RJ

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** ATLAS, São Paulo- SP 1992.

MANPES – Manual de Pessoal dos Correios

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública.** 3ª edição, ELSEVIER, Rio de Janeiro- RJ 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review. v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela e FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª Edição. Editora FGV, Rio de Janeiro-RJ – 2006.

TRASATTI, Sidney Roberto; COSTA, Maria Inês. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. In__ (org.) **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Agnaldo Néri (org.). São Paulo: Papyrus, p. 13-21, 2005.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática**. 1ª edição, GENTE, São Paulo- SP 2006.

ANEXO

Questão 1 - O sistema GCRWEB possibilita ao colaborador conhecer os resultados esperados do seu trabalho:

CONCORDO

CONCORDO PARCIALMENTE

INDECISO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

Questão 2 - O sistema GCRWEB possibilita ao empregado conhecer as competências profissionais requeridas ao desempenho de suas atividades:

CONCORDO

CONCORDO PARCIALMENTE

INDECISO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

Questão 3 - A padronização dos procedimentos relativos ao Gerenciamento das Competências e Resultados dos empregados da Empresa, evitando erros de avaliação e reduzindo a subjetividade na condução do processo é possível por meio do sistema GCRWEB:

CONCORDO

CONCORDO PARCIALMENTE

INDECISO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

Questão 4 - O sistema GCRWEB contribui para o desenvolvimento do papel do gestor como Líder Educador:

CONCORDO

CONCORDO PARCIALMENTE

INDECISO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE

Questão 5 - Transparência na realização do processo de Gerenciamento de Competências e Resultados é possível por meio do sistema GCRWEB:

CONCORDO

CONCORDO PARCIALMENTE

INDECISO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDO TOTALMENTE