



* **MÓDULO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS**

CAPITULO 1: APRESENTAÇÃO**1 FINALIDADE**

Estabelecer normas e critérios a serem observados na operacionalização do Sistema de Gerenciamento de Competência e Resultados – GCR, modelo de avaliação de desempenho adotado pelos Correios.

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 a Universidade Corporativa dos Correios.

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 RH que possibilite a análise dos resultados do desempenho com diferenciações individuais, de forma a subsidiar a aplicação das políticas de educação, valorização e reconhecimento funcional, por meio da implementação do gerenciamento de conseqüências.

b) Específicos:

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

II – permitir ao empregado conhecer o perfil de competências profissionais do seu cargo/função;

III – permitir a avaliação das competências e dos perfis de profissionais como complementação do processo de avaliação do desempenho;

IV – identificar as competências profissionais mais representativas dos diversos níveis ocupacionais 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 insatisfatório até excepcional;



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 – implantar e consolidar o processo de auto-avaliação para os níveis de Alta Gestão, com validação pelo gestor superior.

4 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

4.1 Acompanhamento do desempenho: É a etapa na qual são feitas revisões periódicas do Plano de Trabalho Individual, visando um desempenho pleno ou superior.

4.2 Administração do Desempenho: É uma metodologia gerencial que visa promover a consecução das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, por meio de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho.

4.3 Avaliação de Desempenho: Processo contínuo de observação sistemática que resulta no diagnóstico do desempenho profissional do empregado, face ao cargo que ocupa e às rotinas que executa frente ao seu grupo de trabalho. É o resultado da análise comparativa entre o desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo).

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

4.5 Avaliado: Todo empregado ocupante de cargo permanente e de função na Empresa.

4.6 Bloco de Competência: O bloco está relacionado com as competências e indicadores comportamentais definidos por grupo de Cargo e Função.

4.7 Competências Profissionais: É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais necessárias para a prática do negócio da Empresa.

4.7.1 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.



* **4.7.2 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.

4.7.3 Atitudes (querer): Atuação profissional frente á 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.

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

4.9 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 e mensurada. O que pode ser comparado com um padrão estabelecido por negociação.

4.10 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.

4.11 Gestão do Desempenho: Ato de planejar, controlar e melhorar orientando-se para o produto de um trabalho realizado e avaliado.

4.12 Gestão do Trabalho Rotineiro: Ato de planejar, controlar e melhorar, orientando-se pelas ações e pelos procedimentos de execução definidos. 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.

4.13 Gestor: Profissional responsável por outro profissional, que a ele se reporta; dessa forma, incluem-se os chefes, gestor, gerentes e outros responsáveis por equipe e/ou grupos de trabalho. Aquele que recebe recursos da organização para utilizá-los na busca de resultados planejados.

4.14 Indicador de Desempenho: O que permite afirmar que uma dimensão crítica de um desempenho pretendido foi alcançada como planejado. Função matemática que 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.

4.15 Indicador Comportamental: É a prática do comportamento observável de cada competência que leva ao resultado esperado. Os indicadores comportamentais são aferidos pela indicação de um dos Graus de Competência.

4.16 Indicador Organizacional

4.16.1 Os indicadores estão sempre associados ao projeto/ação e devem permitir a mensuração dos resultados alcançados. Os indicadores são definidos pelo gestor.



* — **4.16.2** Indicador: É a forma de mensuração da realização da atividade. Geralmente é composto por uma relação matemática. É fundamental que o indicador comunique a intenção do objetivo.

4.16.3 No GCR: É um referencial para identificar onde está inserida cada meta do Plano de Trabalho.

Exemplos:

Indicador: “% de objetivos extraviados”.

Indicador: “% de clientes atendidos em até 20 minutos”.

4.17 Item de Controle

4.17.1 Para cada meta, são estabelecidos indicadores de resultado esperado que vão orientar o desempenho do colaborador ao longo do período avaliativo, permitir o acompanhamento por parte do gestor e, ao final, medir o desempenho (resultados esperados versus resultados realizados). Referência utilizada para permitir que o produto de um trabalho possa ser rastreado. Foco determinado para resultado planejado de um conjunto integrado de atividades.

4.17.2 Os itens de controle devem ser quantificados, de preferência com números absolutos e, usualmente, deve referenciar a situação atual para se definir o que se espera alcançar.

4.17.2.1 É um dado ou uma informação numérica que monitora, quantifica e norteia o desempenho de processos organizacionais.

4.17.2.2 É a forma de medida que vai definir os rumos do desempenho e servir de parâmetro para sua avaliação.

4.17.2.3 É o percentual ideal e preestabelecido a ser alcançado em um determinado período de tempo.

4.18 Item de Verificação ou Instrumento de Controle

4.18.1 É o registro sistemático dos resultados do colaborador, para servir de base de comparação com os itens de controle estabelecidos. Foco determinado para resultado de uma atividade, considerada dentro de um resultado maior que se pretenda alcançar.

4.18.2 São os resultados acompanhados ao longo do período que permitem a comparação entre o realizado e o previsto com vistas ao atingimento da meta.

Exemplo:

Meta: “Reduzir a perda de estoque perecível de 10% para 2%”.

Item de Controle: Redução de 10% para 2%: câmaras frias reguladas: expedição antes do vencimento.



IF

Frequência: mensal.

Item de verificação/instrumento de controle: Fichário de estoque: relatório mensal de estoque.

4.19 Melhoria de Desempenho: O que se obtém quando se melhora o resultado planejado para o trabalho. Tudo o que deve ser feito para atingir níveis de desempenho superior.

4.20 Meta: É a quantificação do objetivo. São níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo. Definem os resultados esperados para que os objetivos do projeto/ação possam ser atingidos. A meta deve ser sucinta e sempre deve apresentar as seguintes características:

- a) estar relacionada claramente ao que se quer resolver;
- b) atender às necessidades; expectativas dos beneficiários;
- c) ser específica (sem ambigüidade);
- d) ser mensurável (possível de ser quantificada);
- e) ter um prazo de execução.

4.20.1 As metas devem ser expressas com o verbo no infinitivo.

4.20.2 Informar a frequência de acompanhamento do indicador.

4.20.3 São os resultados desejados, quantificados e fixados dentro de um período de tempo preestabelecido, considerando os padrões definidos (de qualidade, prazo, quantidade e custo):

- a) Qualidade: princípios científicos, especificações técnicas, normas administrativas, diretrizes e políticas da empresa, índices diversos, legislação...;
- b) Prazo: datas, períodos...;
- c) Quantidade: unidades, percentuais...;
- d) Custo: orçamento prévio, relação custo-benefício, eliminação de ociosidade, desperdício, perdas...

Exemplo 1:

Meta: "Preencher os formulários que derem entrada na área, durante o mês, com 100% de acerto".

Indicador: "% de acerto no preenchimento dos formulários".



Frequência: mensal

Exemplo 2:

Meta: “Reduzir o número de objetos extraviados em 10% até dezembro 2005, em relação ao número verificado em 2004”.

Indicador: “% de objetos extraviados”.

Frequência: mensal.

Exemplo 3:

Meta: “Atender 100% dos clientes, em até 20 minutos, a partir de janeiro de 2006”.

Indicador: “% de clientes atendidos em até 20 minutos”.

Frequência: mensal.

4.21 Macro-indicador: São os referenciais norteadores dos indicadores organizacionais, estabelecidos no âmbito corporativo e/ou regional, definidos a partir das perspectivas estabelecidas no Plano Estratégico da Empresa. As perspectivas são: Responsabilidade Social, Processos Internos Operacionais, Processos Internos Administrativos, Econômico-Financeiro, Cliente e Mercado, Pessoas e Ambiente Organizacional.

4.22 Nível de Desempenho: Resultado alcançado pela força de trabalho em relação a um padrão, previamente estabelecido.

4.23 Padrão: Conjunto de requisitos de um produto especificados como consenso sobre aquilo que deve ser seguido e considerado por seus usuários.

4.24 Perfil: É o conjunto de competências necessárias para o desenvolvimento das atividades definidas para os diferentes cargos ou funções da Empresa.

4.25 Período avaliativo: Período que corresponde a seis meses 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 do Perfil do profissional.

4.26 Peso: Valor atribuído a cada meta e que influencia no cálculo do resultado final.

Exemplo 1:

Meta A – Peso 1 – Percentual atingido 60%

Meta B – Peso 2 – Percentual atingido 75%

Meta C – Peso 3 – Percentual atingido 100%

Cálculo do Resultado de Metas:

$$\frac{(60 \times 1) + (75 \times 2) + (100 \times 3)}{1 + 2 + 3} = \frac{510}{6} = 85\%$$



IF

Exemplo 2:

Meta A – Peso 1 – Percentual atingido 70%

Meta B – Peso 2 – Percentual atingido 80%

Meta C – Peso 3 – Percentual 100%

Cálculo do Resultado de Metas:

$$\frac{(70 \times 1) + (80 \times 2) + (100 \times 3)}{1 + 2 + 3} = \frac{530}{6} = 88,33\%$$

4.27 Plano de Trabalho Individual: É a descrição das metas associadas ao perfil de competências estabelecidas para cada colaborador segundo seu cargo/função e conforme as atividades desenvolvidas pela área. É o resultado da negociação feita entre gestor e colaborador durante a etapa de planejamento. Deve ser registrado em formulário próprio ou em meio eletrônico, para orientar o desempenho do colaborador e permitir o acompanhamento e a avaliação, por parte do gestor.

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

4.29 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 atribuições do empregado, com as metas negociadas e as alcançadas, os macro-indicadores, indicadores organizacionais, Perfil e competências, indicados no Plano e Trabalho.

5 GENERALIDADES

5.1 A ECT adotou, a partir de 1º de janeiro de 2002, o Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR, como metodologia de avaliação de desempenho de seus colaboradores. O Gerenciamento de Competências e Resultados objetiva identificar o padrão de desempenho dos empregados, com vistas aos resultados esperados pela Empresa.

5.2 A metodologia do GCR integra as duas dimensões do desempenho, compostas pelos resultados obtidos no atingimento das metas e pela análise do perfil profissional, com relação à prática das competências profissionais requeridas para o exercício do cargo/função.

* * * * *