

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Especialização em Gestão de Negócios

Alexandre Moura Mendes
Gustavo Barbosa Dias dos Santos
Wilber Magno de Oliveira

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO EM PROCESSOS GERENCIAIS DE AVALIAÇÃO DE
COMPETÊNCIA DA COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS – CBTU**

Belo Horizonte

2017

Alexandre Moura Mendes
Gustavo Barbosa Dias dos Santos
Wilber Magno de Oliveira

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO EM PROCESSOS GERENCIAIS DE AVALIAÇÃO DE
COMPETÊNCIA DA COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS – CBTU**

Projeto apresentado ao Programa de
Especialização em Gestão de Negócios –
SEST/SENAT, ministrado pela Fundação Dom
Cabral.

Orientadora: Profa. Shirlene Ribeiro

Belo Horizonte

2017

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a nossas esposas, pelo suporte, compreensão e apoio incondicional. Aos filhos Miguel e Helena, nossas sementes e para quem batalhamos em construir um mundo melhor.

Aos familiares queridos e aos professores que se esforçaram em nos oferecer ensino de qualidade e a todos os nossos amigos e colegas de curso ou trabalho que nos acompanharam nesse árduo trajeto até a conclusão deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU, por meio da Superintendência Regional de Belo Horizonte, pela oportunidade concedida, sem ressalvas.

Aos nossos diretores pela compreensão nas ausências.

À professora Shirlene Ribeiro pelos cuidados, disponibilidade e “puxões de orelha”.

*“Maior que a tristeza de não haver
vencido é a vergonha de não ter lutado!”*

Rui Barbosa

RESUMO

O princípio da eficiência (art. 37/CF) norteia a atividade pública e seus agentes. Nesse aspecto, a qualidade e competência dos servidores (sentido amplo) são circunstâncias exigidas por toda a sociedade. Todavia, estas somente podem ser aferidas *a posteriori* à contratação, uma vez que o ingresso nos serviços públicos segue a fórmula de provas objetivas (via de regra), nas quais a condição pessoal mensurada é somente baseada nos conhecimentos escolares e/ou universitários. Com isso, os programas de avaliação e de desenvolvimento gerenciais são as ferramentas cabíveis para o acompanhamento e medição da qualidade e competência dos servidores. E esse é o exato escopo do presente projeto, cujo foco está na empresa Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU, visando desenvolver, com base nas pesquisas doutrinárias e análises internas propostas, um novo instrumento de gestão para avaliação de competências de seus empregados, rol no qual se inclui estes pesquisadores.

Palavras-chave: Competências. Eficiência. Serviço Público. Processos de Avaliação. CBTU.

ABSTRACT

The principle of efficiency (article 37 / CF) guides public activity and its agents. In this sense, the quality and competence of public servants (broad sense) are circumstances demanded by the society as a whole. However, these circumstances can only be checked after hiring, since entry to public services follows the model of objective tests (in general), in which the personal condition measured is based only on school and / or university knowledge. Thus, management evaluation and development programs are the appropriate tools for monitoring and measuring the quality and competence of public servants. This is the exact scope of the present project, designed for the Companhia Brasileira De Trens Urbanos – CBTU, which aims to develop, based on doctrinary researches and internal analyses, a new management tool for evaluating the competencies of its employees, a role in which these researchers are included.

Keywords: Competencies. Efficiency. Public Service. Evaluation Processes. CBTU.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características operacionais da CBTU.....	22
Tabela 2 – Definição de competências por eixo.....	40
Tabela 3 – Itens do questionário e seus graus de concordâncias.....	45
Tabela 4 – Comparativo entre a situação atual e a nova proposta	49
Tabela 5 – Cronograma executivo	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa das Estações da CBTU	21
Figura 2 – Cronograma de implantação	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AADP – Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

CF – Constituição Federal

CAPEX (Do inglês *Capital Expenditure*) – despesas de capital ou investimento em bens de capital

CBTU – Companhia Brasileira de Trens Urbanos

GEIPOT – Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes

OPEX (Do inglês *Operational Expenditure*) – despesas operacionais

PME – Programa de Mobilização Energética

RFFSA – Rede Ferroviária Federal S.A.

RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte

TUE – Trem Unidade Elétrica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problema	14
1.2	Justificativa	14
1.3	Objetivo geral	15
1.4	Objetivo específico	15
1.5	Metodologia.....	15
2	A EMPRESA CBTU	17
3	BASES CONCEITUAIS	24
3.1	Evolução histórica	24
3.2	Conceito de competência	25
3.3	Competência individual	27
3.4	Competência organizacional	28
3.5	Modelo estratégico de Gestão de Pessoas articulado por competência	29
3.6	Avaliação estruturada e a sua conexão com o desenvolvimento de pessoas	30
4	ANÁLISE DE MERCADO – <i>BENCHMARKING</i>	36
4.1	Caso 1 – Município de Contagem/MG.....	36
4.2	Caso 2 – Polícia Militar de Minas Gerais.....	37
5	MODELO CONCEITUAL	40
6	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	42
6.1	A realidade CBTU.....	43
6.2	Processo de pesquisa	43
6.3	Resultados da pesquisa	44
6.4	Proposta	46
6.5	Conceituação.....	50
6.5.1	<i>Formulários de nível gerencial</i>	50
6.5.2	<i>Formulários de nível superior</i>	51
7	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	53
7.1	Viabilidade econômica.....	53
7.2	Viabilidade cultural	53
7.3	Viabilidade jurídica / administrativa	54
8	PLANO DE EXECUÇÃO.....	55

9 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	57
REFERÊNCIAS	58
ANEXO I – QUESTIONÁRIO E CARTA INFORMATIVA	60
ANEXO II – TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	63
ANEXO III – GRÁFICOS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO.....	64

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, é senso comum a queixa sobre a ineficiência do setor público em suas várias esferas, que se tornam alvo de duras e fundadas críticas. O problema do desempenho nesse setor tem sido tema de diversos questionamentos da sociedade civil, que se mostra cada vez mais exigente em relação à qualidade dos trabalhos prestados pelos agentes públicos.

Nesse contexto, o serviço de transporte público sobre trilhos também se vê pressionado a oferecer serviços mais eficientes e adequados a essa nova geração de cidadãos mais conscientes e conhecedores de seus direitos.

Os empregados da Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU – também estão subordinados aos princípios constitucionais, entre eles o da eficiência, previsto no art. 37 da Carta Magna de 1988:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988).

Assim, sustentado pelo ordenamento constitucional e pelas exigências da sociedade, o processo de avaliação de desempenho nas empresas públicas surge como mecanismo que se impõe ao servidor público. Este não deve apenas realizar suas atividades com base na legalidade, mas desempenhá-las de forma efetiva, transformando seu trabalho em um valor percebido pelo cidadão, que custeia a máquina estatal por meio do pagamento de impostos.

1.1 Problema

A CBTU, empresa pública federal que opera o transporte metroviário na capital mineira, tem como principal objetivo estratégico operar com eficiência para transportar usuários com segurança e agilidade. Nesse contexto, a avaliação da eficácia da entrega que vem sendo feita pelos empregados se torna um fator-chave para a execução dessa estratégia.

Assim, em relação aos processos de capacitação e avaliação de competências dos empregados, é possível indagar: o atual modelo de avaliação de competências e habilidades adotado pela CBTU mensura adequadamente o potencial de desempenho de seus colaboradores?

E ainda: o processo atual subsidia adequadamente os Recursos Humanos para suas definições de estratégias de capacitação e treinamento?

1.2 Justificativa

A importância estratégica para a capital dos serviços de transporte fornecidos pelo metrô de Belo Horizonte faz com que os padrões de eficiência e comprometimento de seus empregados sejam considerados fatores decisivos na sua missão, qual seja:

Promover e prover a mobilidade urbana por meio do transporte de pessoas sobre trilhos, como agente do Governo Federal, contribuindo para a qualidade de vida e desenvolvimento sustentável das cidades. (CBTU, 2012).

Nesse aspecto, considerando as exigências externas e também as necessidades internas, o aperfeiçoamento de uma ferramenta gerencial de competências funcionais, capaz de medir o desempenho e a eficiência dos empregados da CBTU, é uma ação crítica na busca de garantir o fornecimento de um serviço de qualidade aos usuários do transporte público (metrô) de Belo Horizonte.

1.3 Objetivo geral

Promover uma revisão no atual modelo de avaliação de competências e habilidades aplicado atualmente na CBTU e propor novas abordagens metodológicas capazes de mensurar de forma mais completa o desempenho dos empregados, servindo de subsídio para as políticas de recursos humanos que visem ao seu desenvolvimento.

1.4 Objetivo específico

Implantar a solução trazida pela nova ferramenta, advinda do projeto, enquanto programa de gestão de competências na empresa, em sentido macro, como quebra do paradigma e vícios do atual processo.

1.5 Metodologia

Para uma pesquisa satisfatória, enquanto método de desenvolvimento de projetos ou ações de desenvolvimento de gestão, com base na lição de Selltz (*et al*, 1975) a metodologia está norteadada pelos seguintes objetivos:

Familiarizar com um fenômeno ou conseguir uma nova compreensão sobre ele; apresentar informações sobre uma dada situação, grupo ou entidade; verificar a frequência com que algo ocorre ou como se liga a outros fenômenos; verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

O enfoque deste projeto é o que mais se associa a uma “pesquisa-ação”.

Conforme Stringer (1996), a pesquisa-ação compreende uma rotina composta por três ações principais: observar, para reunir informações e construir um cenário; pensar, para explorar, analisar e interpretar os fatos; e agir, implementando e avaliando as ações.

Em sequência, serão postos em análise os seguintes capítulos:

- A Empresa CBTU: tópico no qual se fará um apanhado histórico do início da empresa, com desdobramentos para a área de recursos humanos;

- Bases conceituais: sessão que trará um estudo doutrinário sobre as origens, mudanças e adaptações do processo de avaliação por competência;
- Análise de mercado – *Benchmarking*: capítulo que esboçará realidades diversas praticadas em órgãos públicos da sociedade;
- Modelo conceitual: considerações preliminares, de caráter conceitual, acerca do campo ideal atingível;
- Proposta de solução: efetivamente, a proposta do projeto, com o conteúdo prático e formal de uma nova ferramenta para avaliação de competências dos empregados da CBTU;
- Análise de viabilidade: estudo sobre as possibilidades de implantação da proposta, em diversas variáveis;
- Plano de execução: cronograma idealizado para a implantação da solução;
- Conclusão: análise final.

2 A EMPRESA CBTU

No final dos anos 70, o GEIPOT (Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes), órgão de planejamento ligado ao Ministério dos Transportes, foi encarregado de desenvolver um projeto para a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) que equacionasse o estrangulamento da capacidade de transporte de cargas ferroviárias que ocorria na região, eliminasse as “passagens de nível” no meio urbano, cortado pela via férrea, e melhorasse o transporte ferroviário de passageiros.

Por ter que compartilhar numa linha singela o transporte ferroviário de carga e passageiros, as vias desse entroncamento apresentavam uma capacidade limitada de transporte, inferior às demandas existentes. Diante desses problemas, o GEIPOT desenvolveu um projeto que buscava uma solução conjunta para carga e passageiros, duplicando e segregando as linhas e descartando a ideia anterior, que era a construção de um anel ferroviário contornando a RMBH, de custo de implantação inviável.

Dessa forma, o sistema de transporte urbano de passageiros sobre trilhos foi projetado na mesma diretriz do leito ferroviário já existente, reduzindo-se assim o custo de implantação e equacionando o problema da travessia ferroviária da RMBH. A carga foi mantida em seu leito original, mas com linha exclusiva e retificação de alguns trechos.

O projeto foi desenvolvido com os seguintes objetivos básicos:

- Implantar um sistema de transporte urbano sobre trilhos com características metroviárias que atendesse à população da área de influência direta e indireta das linhas já existentes da RFFSA;
- Melhorar as condições operacionais das linhas de carga que cortam a Região Metropolitana, eliminando as passagens de nível e ampliando a capacidade de transporte de 5 milhões de toneladas/ano para 30 milhões na primeira fase e para 60 milhões de toneladas/ano com a duplicação da linha;
- Racionalizar e modernizar o sistema de transporte urbano da RMBH, proporcionando maior fluidez ao tráfego rodoviário, a reconstituição da

malha viária seccionada em nível pelas vias férreas, economia de combustíveis e redução dos índices de poluição sonora e atmosférica.

O projeto original previa uma ligação entre Betim e região Oeste, do bairro São Gabriel ao norte de Belo Horizonte, e um ramal para o Barreiro, totalizando 60 km de plataforma ferroviária em faixa totalmente vedada, transposições inferiores e superiores para veículos e pedestres.

Foram previstas 22 estações, 25 trens-unidade-elétricas (TUE), oficinas, pátios, terminais de integração intermodal, instalações de apoio, além dos sistemas de energia, supervisão, controle e telecomunicações.

As obras foram iniciadas em 1981, com um cronograma para a conclusão em 1986, do trecho definido como prioritário de 37 km, compreendendo os percursos Eldorado – São Gabriel com 26,5 km de linha dupla, incluindo as linhas do pátio de manutenção do bairro São Gabriel e o ramal Calafate/Barreiro com 10,5 km.

Os recursos para implantação do Metrô deveriam vir do PME (Programa de Mobilização Energética) e financiamento do Governo francês que, por sua vez, se constituía de equipamentos para os sistemas de sinalização, telecomunicação, energia e parte do material rodante. A contrapartida do Governo Federal compreendia em obras civis, de infraestrutura e superestrutura, desapropriações e montagem dos trens.

Naquela época, a parcela dos recursos franceses foi recebida dentro do cronograma previsto, mas, com o encerramento do PME e a falta de definição de novas fontes de investimentos, os recursos do Governo Federal cessaram e os cronogramas de obras foram sucessivamente rolados até 1987, quando as frentes de serviço foram praticamente desmobilizadas, tendo sido possível a operação parcial do trecho Eldorado – Central, com 12,5 km de extensão, sete estações e uma frota de apenas cinco trens.

Diversas obras complementares de tratamento dos entornos das estações ficaram pendentes, dificultando o acesso de pedestres ao sistema e a integração com o sistema rodoviário.

Somente a partir de 1991, mediante um apoio suprapartidário no Congresso Nacional, foi possível alocar recursos no Orçamento da União, retomar as obras de

implantação do Metrô de Belo Horizonte e a montagem dos 20 trens restantes, cujos trabalhos haviam sido paralisados em 1986.

Com a demora na implantação e o crescimento da RMBH, foram modificados os objetivos e projetos inicialmente previstos, adequando-os a uma nova realidade:

- Postergação da implantação dos trechos Eldorado – Betim e ramal do Barreiro.
- Priorização da extensão do Metrô para o vetor norte, em direção à região de Venda Nova, em função do crescimento e das características de deslocamento de sua população.
- Implantação de mais quatro estações no trecho Eldorado – São Gabriel, sendo a de Vila Oeste e Rodoviária no trecho Eldorado – Central e a de José Cândido da Silveira e Minas Shopping, no trecho Horto – São Gabriel. A inclusão dessas novas estações se deve à concepção de um projeto mais voltado para o transporte urbano, visando atender melhor as comunidades na área de influência do metrô.
- A partir de Santa Inês, as estações já não seguem mais o padrão arquitetônico definido pelo GEIPOT. As novas estações são mais leves, de menor custo e, sempre que possível, os elevadores estão sendo substituídos por rampas.
- Para proporcionar melhor orientação ao usuário, foi modificado o nome de algumas das novas estações. Essas alterações foram: de Estação Entroncamento para Rodoviária; de São Paulo para São Gabriel; de Dona Clara para 1º de Maio e de Heliópolis para Waldomiro Lobo.
- Foi detectada a necessidade de se dar um tratamento especial aos acessos de pedestres e integração com o sistema ônibus, sem os quais fica inviabilizada a plena utilização do metrô.
- As novas passarelas de pedestres possuem laterais com grades, eliminando o padrão GEIPOT com o guarda-corpo estrutural todo fechado; são mais leves, com rampas mais suaves e proporcionam maior conforto e segurança aos usuários.

A operação comercial do metrô de Belo Horizonte teve início em 1º de agosto de 1986. Nessa época, entraram em operação seis estações, ligando Eldorado e Lagoinha, com 10,8 km de linha e apenas três trens. Em 1987, foram incorporados ao trecho a Estação Central e mais dois trens. A partir de 1994 mais onze trens foram colocados em operação: um em 1994, cinco em 1995, quatro em 1996 e um em 2000. A frota de 25 trens foi completada em dezembro de 2001. As estações foram incorporadas ao sistema da seguinte forma:

- Eldorado (Contagem) - agosto/86;
- Cidade Industrial - agosto/86;
- Gameleira - agosto/86;
- Calafate - agosto/86;
- Carlos Prates - agosto/86;
- Lagoinha - agosto/86;
- Central - abril/87;
- Santa Efigênia - abril/92;
- Horto Florestal - dezembro/92;
- Santa Tereza - dezembro/93;
- Santa Inês - novembro/94;
- José Cândido da Silveira - abril/87;
- Minas Shopping - abril/97;
- Vila Oeste - julho/99;
- São Gabriel - janeiro/02;
- Primeiro de Maio - abril/02;
- Waldomiro Lobo - julho/02;
- Floramar - julho/02;
- Vilarinho - outubro/02

A FIG. 1 apresenta o mapa terrestre da linha metroferroviária ao longo da Região Metropolitana de Belo Horizonte (de Eldorado a Vilarinho).

Figura 1 – Mapa das Estações da CBTU



Fonte: CBTU, 2010.

Em 2014, com recursos advindos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2), a CBTU investiu R\$ 171,9 milhões na compra dos trens. Dessa forma, o número de trens atualmente é de 35 TUEs, suficiente para atender à demanda de passageiros no trecho Eldorado – Vilarinho. Algumas características operacionais podem ser vistas na TAB. 1:

Tabela 1 – Características operacionais da CBTU

Capacidade do Trem	
262	Lugares sentados
768	Passageiros sentados
1030	Capacidade total de passageiros
80 km/h	Velocidade máxima
21	Número de trens em operação
28,1	Extensão do trecho
Programação das viagens	
292	Dias úteis
205	Sábados
175	Domingos
175	Feriados
Intervalo entre viagens	
Programação	Intervalos
Dia úteis	Mínimo: 4 minutos a 7 minutos no pico
	Máximo: 10 a 12 minutos nos demais horários
Sábado	Mínimo: 8 a 10 minutos
	Máximo: 12 a 15 minutos
Domingo	14 minutos, durante todo o dia.
Feriado	14 minutos, durante todo o dia.
Tempo de viagem	
Eldorado a Vilarinho	44,05 minutos
Vilarinho a Eldorado	44,1 minutos

Fonte: CBTU, 2017.

No tocante à mão de obra, a CBTU na atualidade conta com um contingente de pouco mais de 1.500 empregados, todos regidos por um plano de carreiras, chamado Plano de Empregos e Salários – PES/2010, nos quais as funções e as carreiras estão muito bem delimitadas. Portanto, essa segmentação muito bem definida e de certo modo “engessada” em termos de aproveitamento da mão de obra é um entrave, até mesmo insuperável por força legal, ao aproveitamento coerente e

otimizado das habilidades e condições pessoais do empregado. Dessa forma, o método cabível deveria se pautar em um processo de desenvolvimento de competências. No entanto, o modelo em uso não supre tal necessidade, fazendo-se necessária sua repaginação, que é a proposta da presente pesquisa.

3 BASES CONCEITUAIS

3.1 Evolução histórica

Conceitualmente, para os devidos fins didáticos, considerando os mais diversos e variados trabalhos, livros e ilustrações sobre o tema, inicialmente apresenta-se a contextualização teórica e prática da matéria em estudo, com vistas à compreensão de sua adaptação evolutiva.

Então, com base na obra de Dutra (2004), é possível definir que a gestão profissionalizada de pessoas nas grandes empresas possuiu sua sistematização a partir do movimento intelectual empresário da “Administração Científica”, que remonta ao início do século XX e está baseado na cultura da procura do profissional exato para o lugar certo.

Tal movimento, cujo principal expoente foi Frederick Taylor, tinha como preocupação a organização racional do trabalho, dando ênfase a tarefas, métodos e processos de trabalho na busca por maior eficiência. Nesse momento, as competências individuais profissionais não compunham o processo.

Joel Dutra, citando Motta (1979, p. 8), disse o seguinte sobre os pilares da Administração Científica:

[...] o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ações disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles; existe uma única maneira certa, que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho; fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos; para isso, eram necessários a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos.

Sob tais ideais, a partir dos conceitos racionais dos processos de gestão de pessoas, as organizações obtiveram o suporte para a produção de bens e serviços em escala industrial, servindo tal modelo produtivo de vantagem para o desenvolvimento econômico comercial, no pós-guerra.

Perdurado por quase cinco décadas, o modelo sucumbiu a partir dos anos 80/90 do Século XX, diante do ativismo crescente com as causas sociais, em razão das condições de trabalho impostas por aqueles métodos.

E dentro dessa perspectiva, os conceitos no processo de gestão de pessoas sofreram profundas mudanças, agora no cenário capitalista e democrático da década de 90.

Muito embora haja contextualizações diferidas em diversos estudos sobre o tema, ainda se verifica uma clara distinção entre o público e o privado. Em relação à perspectiva brasileira, a evolução histórica da gestão de pessoas pode ser representada por cinco períodos de interesse, considerando o paradigma público: 1) década de 30; 2) anos de 1960-70; 3) início da década de 1990; 4) segunda metade dos anos de 1990; e 5) década de 2000;

Trazendo novamente os ensinamentos de Joel Dutra (2002, p. 34), é importante acrescentar:

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década.

Por sua vez, o Guia de Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 10), lançado pelo Ministério do Planejamento do Governo Federal, revela:

que o Decreto nº 5.707/06 apresenta uma proposta inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos demandados pela instituição, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho, no envolvimento e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Finalizado o tópico introdutório, segundo os princípios históricos trazidos, veremos os conceitos de competência.

3.2 Conceito de competência

A palavra *competência* é utilizada para indicar uma pessoa qualificada para realizar algo. O Dicionário da Língua Portuguesa Larousse Cultural (1992) define competência como:

Atribuição, jurídica ou legal, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou de julgar determinados assuntos. Capacidade decorrente de profundo conhecimento sobre um assunto; aptidão.

Zarifian (2003) define que competência é a ação de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com que o indivíduo se depara. Ramos (2001, p. 79), ao seu turno, fala que:

Competência é o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somados à capacidade de integrá-los, utilizá-los e transferi-los em diferentes situações profissionais.

Para Carbone (*et al*, 2009, p. 43), competência significa:

Não apenas um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho.

Existem vários conceitos relacionados a competência. No entanto, o que mais se adequa ao presente estudo é o conceito trazido por Afonso e Maria Tereza Fleury (2001, p. 183):

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

O conceito de competência nas organizações começou a ser formado sob o aspecto do indivíduo quando David Clarence McClelland, em 1973, publicou um artigo chamado "*testing for competence rather than intelligence*" que iniciou, nos Estados Unidos, a discussão de competência entre administradores e psicólogos. Nesse artigo, o autor define que a competência está relacionada com um desempenho elevado de um indivíduo ao realizar uma determinada tarefa ou situação.

Na década de 1980, Richard Eleftherios Boyatzis identificou, através da análise de dados sobre competências gerenciais, um conjunto de atributos que definem um desempenho superior. Autores como Spencer e Spencer (1993), McLagan (1996) e Mirablie (1997) também marcaram significativamente a literatura americana devido aos seus estudos realizados (FLEURY; FLEURY, 1999).

No Brasil, o conceito de competência foi estudado dentro das organizações a partir de 1990. Os resultados foram satisfatórios, mas a aplicação dos conceitos compreendia apenas aspectos de gestão de pessoas (DUTRA, 2004). Lentamente, os novos conceitos e vocabulários começaram a ser incorporados no cotidiano das organizações brasileiras, que prepararam o terreno para a utilização dos conceitos de competência (ZARIFIAN, 2001).

Ainda de acordo com Dutra (2004), entre 1996 e 1997, ocorreu a primeira oportunidade de aplicar conceitos em um sistema integrado de gestão. Dessa forma, os conceitos de competência foram introduzidos em instrumentos de gestão de pessoas e discutidos com gestores nas organizações.

Sendo assim, a questão competência passou a ser analisada sob duas perspectivas: a competência humana ou individual, uma visão micro ligada aos indivíduos que trabalham nas empresas; e a competência organizacional ou essencial, uma visão macro ligada à estratégia de negócios.

3.3 Competência individual

De acordo com Leme (2005), as competências individuais são divididas em dois grupos:

- **Competências Técnicas:** é tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função. Competências técnicas podem ser procuradas como palavras-chave nos currículos dos candidatos e averiguadas em entrevistas e testes.
- **Competências Comportamentais:** é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e outras tantas.

Complementando, Fleury e Fleury (1999) entendem que a noção de competência está relacionada com os verbos saber agir, mobilizar, transferir, aprender, engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades para que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dessa forma, tais verbos possuem os seguintes significados (FLEURY; FLEURY, 1999):

- Saber agir: saber o que e por que faz, julgando, escolhendo e decidindo;
- Saber mobilizar: saber mobilizar e criar sinergia entre os recursos de pessoas, financeiros e materiais;
- Saber comunicar: compreender e transmitir informações garantindo o entendimento da mensagem pelos outros;
- Saber aprender: saber desenvolver-se, trabalhar o conhecimento e a experiência, propiciar o desenvolvimento dos outros e rever modelos mentais;
- Saber comprometer-se: engajar-se e empenhar-se com os objetivos organizacionais;
- Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e implicações de suas escolhas e ser reconhecido por isso;
- Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, e identificar oportunidades.

3.4 Competência organizacional

Nas palavras do professor Dutra:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoas, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2004, p. 24).

O conceito de competência organizacional originou-se na ideia de que toda organização possui recursos como estrutura física, financeira, organizacional e de recursos humanos e intangíveis, como a imagem da empresa.

Dessa forma, para se criar vantagens competitivas, deve-se entender melhor a utilização desses ativos e de suas possíveis utilizações estratégicas (FLEURY; FLEURY, 2000).

Dutra (2004), por sua vez, afirma que “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.”

Fleury e Fleury (2000) entendem que, para realizar o desenvolvimento das competências em uma organização, é necessário percorrer o caminho da aprendizagem. Nesse caminho, percebem-se três níveis de aprendizagens:

- Nível do indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções e construído de diversas maneiras;
- Nível do grupo: a aprendizagem pode ocorrer através de uma metodologia social e coletiva. Sendo assim, é preciso analisar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos compartilhados. O desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.
- Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos elementos organizacionais: na estrutura, nas regras e procedimentos e elementos simbólicos.

Assim, há uma relação íntima entre competências individuais e organizacionais, pois, ao colocarem em prática suas competências dentro da organização, os indivíduos fortalecem as competências organizacionais, oferecendo estabilidade à organização e potenciais vantagens competitivas.

3.5 Modelo estratégico de Gestão de Pessoas articulado por competência

Passada a parte conceitual, adentra-se nos apontamentos práticos sensíveis às empresas modernas, em que a gestão de pessoas por competência é prática comum e enraizada nos processos produtivos.

As pressões competitivas que as organizações estão vivendo trouxeram a necessidade de implementação de práticas de gestão por competências, para os ativos humanos das empresas.

Os desafios hoje defrontados pela gestão de pessoas decorrem, especialmente, de um lado, do novo mundo de negócios com forte implicação na competitividade empresarial e, de outro, do mundo do trabalho em transição, com impacto relevante não só na natureza do trabalho como nas relações de emprego. (TEIXEIRA *et al*, 2005, p.13).

Existem nas organizações, muitas vezes, um descompasso entre o modelo de gestão implantado e as expectativas, tanto de gestores quanto de empregados.

É comum verificar práticas de capacitação com premissas em total conflito com as práticas de remuneração. Ou práticas de remuneração fixa que estimulam comportamentos conflitantes com os comportamentos incentivados pela remuneração variável. (DUTRA, 2004, p. 73).

Observa-se que os principais modelos de gestão possuem, como fundamento, uma lógica oriunda da administração científica do trabalho, na qual as pessoas são responsáveis por executar atividades previamente definidas. Há nesse contexto um descompasso entre o que é realizado pelas pessoas nas organizações e as necessidades de respostas, frente aos cenários externos instáveis e complexos.

A instabilidade dessas bases faz com que as pessoas tenham dificuldade de se localizar na empresa, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional alinhado com as expectativas e necessidades da empresa. (DUTRA, 2004 p. 74).

3.6 Avaliação estruturada e a sua conexão com o desenvolvimento de pessoas

Em termos de análise de competência, a avaliação de desempenho implica a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações.

Segundo Joel Dutra (2004, p. 95), “a avaliação estruturada tem sido considerada como essencial para uma gestão de pessoas, alinhada com as exigências de um ambiente mais competitivo”.

Nesse contexto, dois aspectos são mais relevantes. O primeiro atribui à avaliação estruturada a capacidade de fornecer dados objetivos para que os gestores tomem decisão em ações como: carreira, remuneração, processo sucessório. O segundo aspecto relaciona-se ao próprio rito da avaliação que deve ser aprimorado e revisto na busca de amadurecimento da ferramenta.

Compreender o processo de avaliação de desempenho significa considerar três eixos que interagem entre si, quais sejam: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Desenvolvimento: a avaliação deve levar em consideração o número de atividades e seu grau de complexidade, mensurando-as de forma qualitativa. “Logo, sob a perspectiva de desenvolvimento, a melhor forma de avaliação é pela escala de complexidade” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 150).

Resultado: pode ser considerado como as metas atingidas, sendo que esse alvo pode ser conquistado por meio de duas vias distintas: o aumento do esforço individual ou o desenvolvimento de novas soluções.

Nossa liderança, entretanto, prefere estimular o esforço, significa pedir que a pessoa faça mais com menos do mesmo jeito, enquanto estimular o desenvolvimento significa pedir que a pessoa faça mais com menos de um jeito diferente. (DUTRA, 2004, p. 97).

Comportamento: viés especialmente subjetivo da avaliação, pois remete à percepção que as pessoas têm umas das outras, também se relaciona aos valores compartilhados com a organização e sobre as redes de relacionamentos interpessoais. “Essa dimensão da avaliação é crítica na maior parte das organizações e, em sua maioria, penaliza severamente as pessoas que desviam dos comportamentos esperados.” (DUTRA, 2004, p. 97).

Conhecimentos, habilidades e atitudes: são conceitos que orientam a avaliação de desempenho, pois devem ser mensurados no nível individual e também por equipe, com vista a obter o melhor aproveitamento dos potenciais dos indivíduos e a estabelecer estratégias de desenvolvimento. “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados atingidos.” (RABAGLIO, 2006, p. 17).

Por que utilizar ferramentais para medir desempenho: o uso de uma ferramenta institucional de avaliação fornece ao gestor bases mais confiáveis para

tomadas de decisão, relativas a diversos aspectos da vida funcional dos empregados, oferecendo maior transparência e imparcialidade nos processos decisórios.

Outro aspecto que reforça a importância do uso da avaliação de desempenho é sua forte ligação com as premissas da área de treinamento e desenvolvimento, favorecendo as medidas de capacitação que serão norteadas e respaldadas pelos resultados obtidos nos processos avaliativos.

A avaliação de desempenho também propicia um momento especial para a prática do feedback, na medida em que os resultados devem ser compartilhados entre gestores e subordinados. Essa relação propicia o amadurecimento das relações nas organizações, contribuindo para o consequente aumento do desempenho.

Ao falar em feedback organizacional, a ideia central é a de que, ao acompanhar o desempenho de seu pessoal, a empresa passa também a conhecer melhor sua dinâmica, permitindo a identificação de seus pontos críticos, negativos e positivos e, por conseguinte, dando caráter facilitador à elaboração da estratégia para manutenção e crescimento de suas ações (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 152).

Com amparo em Dutra (2004), a avaliação de desempenho percorre diversas fases rumo ao seu amadurecimento. Nas etapas iniciais, os gestores estabelecem os parâmetros comuns para a avaliação, criam processos formais e delimitam sua ocorrência de forma cíclica, até perceberem que as diferenças entre as subjetividades dos avaliadores acabam por distorcer os resultados. Ainda que os critérios sejam compartilhados, nesse momento as soluções colegiadas surgem como alternativa, oferecendo uma medida, “régua” comum, para equalizar essas distorções.

Nesse momento se estabelecem os colegiados, com objetivo de equilibrar os pontos de vista sobre a ferramenta, buscando uma equidade. “Nessa etapa, é comum surgirem os grupos de calibragem, com o objetivo de criar um consenso sobre o uso da régua e criar critérios mais equânimes” (DUTRA, 2004, p. 98).

Seguindo em sua evolução, os processos de avaliação tendem a se subdividirem em dois. O primeiro trata da avaliação do indivíduo e o parâmetro de comparação é o desempenho individual, tendo como principal objetivo o

desenvolvimento do empregado. Já em uma segunda instância, essa avaliação serve como parâmetro para uma progressão na carreira, o que promove uma comparação entre empregados, feita por um colegiado. “Nessa etapa, as decisões em colegiado são reduzidas a questões salariais ou de promoção” (DUTRA, 2004, p. 99).

Nas etapas subsequentes, as organizações já estão mais maduras e as decisões colegiadas são incorporadas às agendas dos gestores e percebidas como naturais. Os critérios de avaliação são relacionados, intrinsecamente, aos objetivos estratégicos da organização. Nesse momento, a cultura da avaliação já faz parte da empresa e seus desdobramentos ocorrem de forma regular. “Está tão natural que, a rigor, nem seria necessário um processo formal, pois faz parte da cultura de gestão”. (DUTRA, 2004, p. 100).

A participação das pessoas, no momento da avaliação, deve ser incentivada e tratada de forma justa, evitando a ênfase nas ocorrências recentes que podem comprometer e distorcer a percepção sobre o desempenho do avaliado ao longo do período. Também ocorrências do passado longínquo devem ser superadas, possibilitando um olhar isento e voltado para o atual momento de desenvolvimento vivido pelo empregado.

Outro aspecto que precisa ser considerado, quando se faz avaliação de desempenho nas organizações é evitar que aspectos formais e burocráticos se sobreponham ao que é fundamental, ou seja, saber como anda o desempenho das pessoas e como atuar para que haja uma melhora nesse quesito. Assim, não é produtivo deixar que “a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários, do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho” (CHIAVENATO, 2008, p. 245).

É comum que esses aspectos formais do processo de avaliação sejam, muitas vezes, hipertrofiados, principalmente nas empresas e órgãos ligados à administração pública, dado seu caráter e afeição burocráticos. Deve-se cuidar, também, para que a mensuração do desempenho e dos resultados não torne o culto à performance uma prática que privilegie ações de curto prazo, contrárias aos valores da organização e dos próprios valores pessoais. “Caso o resultado tenha sido obtido sem respeitar valores da organização ou da sociedade, sem respeitar as

pessoas ou em detrimento da própria pessoa, teremos resultados fugazes” (DUTRA, 2004, p.117).

Araújo e Garcia (2009) nos alertam sobre os cuidados para que o processo de avaliação não se mostre injusto aos olhos dos empregados, pois é certo que levará a ferramenta ao descrédito, quando não às práticas de boicote. Nesse aspecto, os avaliadores devem buscar se despirem de preferências pessoais, orientando-se por meio dos critérios previamente estabelecidos, com a máxima imparcialidade possível.

Os avaliadores devem perseguir uma uniformidade nas avaliações, sabedores das distinções entre as subjetividades e dos riscos das comparações entre setores e gerentes avaliadores. “Classificações feitas por gerentes diferentes, especialmente os gerentes de unidades diferentes, muitas vezes não podem ser comparadas” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 153).

Há um aspecto relevante nessa análise que remete ao porquê de se usar uma ferramenta de avaliação de desempenho nas organizações, pois, a rigor, ela deve sempre servir a algum propósito, trazendo ganhos e incorporando valores às pessoas e à organização, caso isso não ocorra esse processo pode ser considerado inútil, podendo inclusive em algumas situações contribuir para uma deterioração das relações e do clima organizacional.

Efeito de halo: esse fenômeno leva o avaliador a se orientar por determinadas características marcantes do avaliado prejudicando seu discernimento e restringindo sua análise.

Sabe-se o quão difícil é a tarefa de exercitar uma avaliação imparcial, no entanto é possível a prática de uma análise livre de distorções severas que é “nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Outra armadilha comum nos processos de avaliação de desempenho é uma tendência comum nos gestores de promoverem um nivelamento das pessoas.

Observa-se que essa estratégia feita na busca de evitar conflitos na equipe acaba se tornando em médio prazo um sério problema, levando o processo ao descrédito fomentando a desmotivação.

Finalmente deve-se ter atenção à forma de implantação e modelo de avaliação adotado cuidando para que esse seja aderente à cultura da organização e aberto às revisões sempre necessárias.

Porque implantar um processo de avaliação de desempenho: em linhas gerais a avaliação de desempenho demonstrará o impacto e a importância da atuação das pessoas para que as organizações possam atingir seus objetivos.

Possibilita também a identificação de talentos e de pontos críticos a serem desenvolvidos por meio de treinamentos e capacitação, além de fornecer dados objetivos aos gestores para subsidiar as diversas tomadas de decisão, “oferecendo dados de apoio para as decisões gerenciais no que diz respeito aos aumentos por mérito, transferências, demissões e assim por diante” (OBERG, 1997).

Deve-se considerar a periodicidade das avaliações de desempenho em função da agilidade envolvida na produção e perenidade do conhecimento e mesmo de sua volatilidade. Assim, quanto mais dinâmica a atividade da organização, mais frequentes serão os ciclos de avaliação.

Nesse aspecto, organizações mais estáveis em termos de conhecimento e mudanças tecnológicas podem realizar ciclos menos frequentes; é razoável dizer, no entanto, que ciclos anuais já não são suficientes. De qualquer maneira, é difícil considerar uma única avaliação uma vez por ano, qualquer que seja o negócio.

4 ANÁLISE DE MERCADO – *BENCHMARKING*

A busca pela eficiência no serviço público é uma realidade nas diversas esferas de governo; também é comum a aplicação de conceitos vindos da administração privada e adaptados à gestão pública, tais como estabelecimento de metas de produção e medição de desempenho de servidores.

Assim, torna-se fundamental conhecer as práticas de avaliação de desempenho que estão sendo utilizadas atualmente no mercado, principalmente no setor público.

Nesse contexto, o *benchmark* na Prefeitura Municipal de Contagem e na Polícia Militar de Minas Gerais tem como objetivo ampliar os conhecimentos sobre o tema no setor público e fornecer subsídios para a construção de um novo modelo de avaliação para a CBTU.

4.1 Caso 1 – Município de Contagem/MG

O processo de avaliação de desempenho na Prefeitura Municipal de Contagem é regido pelo Decreto n.º 1.923, de 24/9/2012.

Há uma distinção entre avaliação funcional e desenvolvimento pessoal, pois há um revezamento entre o processo de titulação e a avaliação de desempenho propriamente dita, cada qual ocorrida em anos intercalados.

O processo de avaliação dos servidores é realizado por meio do portal virtualizado, com ampla transparência nas avaliações. O servidor tem conhecimento sobre quais colegas e chefia o avaliaram, sabendo inclusive as notas a ele atribuídas, de acordo com o art. 10 do Decreto n.º 1.923/2012:

Art.10 Os servidores lotados nos Quadros Setoriais da Administração e da Autarquia Municipal de Trânsito e Transportes de Contagem - TransCon serão avaliados por eles mesmos, por meio da autoavaliação, por seus pares e pelo gestor imediato.

[...]

§ 5º A escolha dos pares deverá ser realizada através de sorteio em data e horário definidos pelo gestor do órgão ou servidor por ele designado, e com registro em ata. (CONTAGEM, 2012).

A crítica feita ao processo está ligada à sua pouca efetividade no norteamento das políticas de recursos humanos, pois apenas recentemente foi

criada uma equipe responsável por realizar as análises dos dados obtidos nas avaliações e promover estudos de ações estratégicas com base nesses dados. Há ainda forte fator subjetivo nos critérios de avaliação, também um ponto a ser aperfeiçoado.

Existem dificuldades para os avaliadores conhecerem seus subordinados, pois há uma constante rotatividade influenciada por fatores políticos.

A titulação acontece nos anos ímpares e somente são aceitas especializações e demais cursos de aperfeiçoamento que estiverem diretamente relacionados às atividades desempenhadas pelo servidor.

Ressalta-se como positiva a facilidade de operacionalização do processo, pois sendo feito via portal do servidor a dinâmica de apuração se torna mais fácil e transparente.

As coincidências com o processo da CBTU se resumem à maneira de avaliar feita pelo gestor, pelos pares e por uma autoavaliação, sendo que o processo na Prefeitura não promove uma classificação com o intuito de conceder uma promoção na carreira.

4.2 Caso 2 – Polícia Militar de Minas Gerais

Os policiais militares são avaliados anualmente por meio do procedimento Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade – AADP. O período de avaliação tem início em agosto e termina em julho do ano subsequente. A avaliação serve como requisito para vários atos da vida funcional do militar, tais como promoção dos oficiais e promoção dos praças (nesses casos o desempenho deverá ser superior a 60%).

Abaixo os objetivos que a corporação busca atingir com a aplicação da avaliação:

Art. 3º A AADP tem como objetivos:

I - aferir o desempenho do militar no exercício do cargo ou da função;

II - valorar e reconhecer o desempenho do militar;

III - aprimorar o desempenho do militar e da Unidade na qual ele estiver subordinado;

IV - promover a adequação funcional do militar;

V - identificar necessidades de capacitação do militar;

VI - contribuir para o aperfeiçoamento profissional do militar e para o desenvolvimento de novas habilidades;

VII - contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual e para a melhoria da prestação do serviço público;

VIII - fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;

IX - possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos militares entre si e com suas chefias.

As principais competências (definidas internamente como habilidades) observadas quando da realização da avaliação são:

1. Planejamento;
2. Produtividade;
3. Disciplina;
4. Liderança;
5. Relacionamento interpessoal;
6. Representatividade institucional;
7. Assiduidade;
8. Higiene física.

O militar será avaliado por uma comissão composta pelo chefe direto e um oficial que tenha relação funcional próxima ao avaliado. Essas comissões e seus respectivos avaliados são divulgadas por meio de boletins internos antes de cada ciclo de avaliações.

Os membros da comissão farão suas avaliações considerando a seguinte escala avaliativa:

- a) 8 a 10 pontos: nível superior de desempenho.
- b) 6 a 7,99 pontos: nível alto de desempenho;
- c) 4 a 5,99 pontos: nível intermediário de desempenho;
- d) 2 a 3,99 pontos: nível baixo de desempenho; e
- e) 0 a 1,99 ponto: nível inferior de desempenho.

O militar também realiza sua autoavaliação, mas essa não computará na média final do servidor. É importante ressaltar que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade e eficiência são sempre referenciados no momento das avaliações, no entanto fica claro que a nota dada é sempre um ato discricionário dos avaliadores. Ainda, é obrigatória uma entrevista de

devolução, na qual o militar tem conhecimento de sua avaliação e das suas notas, dando ciência no formulário.

5 MODELO CONCEITUAL

O importante é que as competências individuais estejam articuladas à estratégia organizacional, de maneira que estas serão mais bem aproveitadas e desenvolvidas nas organizações nas quais a definição do enfoque estratégico seja bem conhecida.

Na definição dos enfoques estratégicos, há três formas de posicionamento competitivo segundo Fleury e Fleury (2000, p. 45):

- Excelência operacional.
- Inovação em produtos.
- Orientação para clientes.

Assim, cada organização deverá, ao definir o seu modelo competitivo, estabelecer competências individuais desejáveis para atingir suas metas.

Observa-se na TAB. 2 uma possível relação de nexos causal complexo entre Estratégia/Competências Organizacionais/Competências Individuais:

Tabela 2 – Definição de competências por eixo

ENTREGAS EXIGIDAS DAS PESSOAS EM CADA EIXO DE CARREIRA EM FUNÇÃO DA ESTRATÉGIA E DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS		
ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de vendas Excelência operacional (bens de consumo, <i>commodities</i>)	Custo Qualidade Processo produtivo Distribuição Monitoramento de mercado Comercialização Parcerias estratégicas	Orientação a custos e qualidade Gestão de recursos e prazos Trabalho em equipe Planejamento Interação com sistemas Multifuncionalidades Relacionamento interpessoal

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury, 2000.

Considerando essa perspectiva, a orientação estratégica da organização servirá de norte para a definição de competências a serem desenvolvidas nas pessoas, por conseguinte avaliadas nos processos formais da organização.

Sabendo que o conceito de competência é o pressuposto central para discussão de desempenho nas organizações, a medição desse fator em um

processo estruturado, se torna um desafio para os profissionais de Recursos Humanos.

Especificamente na CBTU, as competências exigidas para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos alcançam um largo espectro de habilidades visto que a atividade metroferroviária exige um leque de profissionais muito diversificado.

É importante lembrar que a seleção de pessoas na CBTU é feita por meio de concurso público, ferramenta que se mostra bastante limitada na tentativa de estabelecer um alinhamento mínimo entre as atividades a serem desempenhadas e as competências individuais recrutadas.

Como resultado, é comum que os profissionais, ao acessarem o serviço público, se frustrem por não conseguir colocar em ação seus potenciais dadas as limitações jurídicas postas pelas descrições formais dos cargos.

Essa realidade configura, portanto, uma dupla frustração: uma do empregado, já citada; e outra da organização, que possui inúmeros empregados com qualidades e competências importantes e necessárias para o seu desempenho e atingimento de metas sem que, no entanto, possa fazer uso desses talentos, pois as regras da administração pública inviabilizam seu aproveitamento.

Nesse cenário com pouca mobilidade entre cargos e carreiras, as ações de capacitação e desenvolvimento são prioritárias na tentativa de obtenção das competências capazes de suprir as necessidades estratégicas que a organização demanda.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

No desafio de se construir um modelo de avaliação de habilidades e competências na administração pública, é necessário conciliar dois princípios constitucionais – o da impessoalidade e o da eficiência, previstos no artigo 37 da CF/88:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...] (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

A premissa da impessoalidade está orientada para a busca de ações que priorizem a objetividade nas avaliações e sempre que possível prima-se pela despersonalização dos atos da administração.

Em outro paradigma está o princípio da eficiência, base para o surgimento da obrigatoriedade dos processos de avaliação no setor público.

Como então avaliar os empregados públicos de forma efetiva sem que essa ação se torne apenas um ato burocrático necessário para atender o imperativo legal?

Nessa dinâmica, deve-se considerar que o setor público e o setor privado são diferentes. Os objetivos do setor público ultrapassam a lógica da geração de lucros e resultados aos acionistas e envolve valores como a cidadania, a inclusão social e a qualidade de vida para os usuários.

Assim, por não possuir a mesma flexibilidade da administração privada para a gestão de sua mão de obra, as ferramentas de mensuração de desempenho também devem ser adaptadas para a realidade do setor público.

Desenvolver uma ferramenta que se oriente para o crescimento do aprendizado deve ser considerado uma alternativa, mas sem abrir mão da eficiência na atuação do servidor.

6.1 A realidade CBTU

Atualmente o processo de avaliação de desempenho na CBTU em verdade apenas sustenta a formalização da progressão salarial na carreira. Nesse formato, os empregados são avaliados pelo gestor e pelos pares e também fazem uma autoavaliação ao final, sob a regra de notas ponderadas e que servem para formar um ranking no qual os melhores pontuadores são agraciados com a progressão que corresponde a um degrau (*step*) em sua carreira.

Existem fatores subjetivos e de difícil compreensão, tais como “criatividade” e “flexibilidade”, que quando aplicados em áreas e cargos operacionais, como condutores e operadores de veículos ferroviários, tornam o processo distante para aquele grupo, pois não representam as competências necessárias e presentes no dia a dia.

Na teoria, os objetivos que o processo de avaliação de competências da CBTU se propôs a atingir foram:

- medir o desempenho, as competências e as habilidades necessárias à realização do trabalho;
- obter maior produtividade, qualidade e eficácia da equipe de trabalho visando responder às demandas organizacionais;
- identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- permitir o melhor aproveitamento do potencial humano da CBTU;
- fornecer subsídios para a progressão salarial.

Na prática, dessas cinco premissas a serem atingidas com a ferramenta, apenas a última (Fornecer subsídios para a progressão salarial) vem sendo promovida de forma regular.

6.2 Processo de pesquisa

Considerando a abordagem estratégica da CBTU orientada pela sua natureza para excelência operacional, as revisões nos modelos de avaliação

deveriam considerar fatores de competência relevantes para atender essa expectativa.

Assim, em razão do escopo conceitual e histórico trazidos, em termos práticos, o presente projeto propôs uma pesquisa, utilizando-se de um questionário semiestruturado para a coleta de dados quantitativos e qualitativos, entre os gestores da CBTU – Superintendência de Belo Horizonte, cujo objetivo foi avaliar a percepção destes acerca do modelo de avaliação de Habilidades e Competências utilizado atualmente.

Vinte e sete dos trinta e quatro funcionários que exercem cargos estruturais na companhia e com funções de Gestão de Pessoas responderam o questionário; buscou-se verificar as opiniões em relação à metodologia de avaliação utilizada. Os itens selecionados foram formatados com base na pesquisa bibliográfica, na pesquisa documental e nas discussões informais realizadas com diversos membros da empresa.

Antes de preencher o questionário, o gestor recebeu um informativo que esclarecia que a pesquisa era de caráter acadêmico e que, nesse escopo, não traria *a priori* nenhuma mudança no modelo de gestão vigente. O fim dessa estratégia era não criar uma expectativa indevida.

A primeira parte do questionário continha doze frases afirmativas, em relação às quais os gestores deveriam assinalar algum grau de concordância ou discordância. Essas afirmativas estavam relacionadas às características do modelo de avaliação utilizado pela companhia através de uma escala de cinco pontos variando de “1 – discordo totalmente” a “5 – concordo totalmente”.

A segunda parte do questionário apresentou perguntas a serem respondidas de maneira livre, para que os entrevistados pudessem expor, individualmente, suas opiniões sobre o processo de avaliação e sugestões para melhoria. Os questionários impressos e aplicados no local de trabalho dos respondentes, sem a necessidade de identificação, foram distribuídos no dia 3/10/2017 e recolhidos em 16/10/2017.

6.3 Resultados da pesquisa

No que diz respeito aos resultados encontrados na percepção dos colaboradores, foi possível verificar que, em média, os entrevistados discordam,

mesmo que parcialmente, em diferentes graus, da maioria das afirmações dispostas no questionário (itens 2 a 12).

A afirmação “o processo possibilita justiça nas diferenciações salariais, permitindo equilíbrio salarial interno” (item 12) obteve a maior média de concordância (1,183), ou seja, maior discordância. A afirmação “o processo é simples e de fácil compreensão” (item 1) obteve a maior média de concordância (3,63), mesmo que não seja uma nota consideravelmente elevada.

Sete afirmações denotaram concordância média inferior a 2,5, indicando que tais afirmações possuem um baixo índice de concordância. Obtiveram média entre 2,5 e 3,5, quatro variáveis, indicando também um baixo grau de concordância com inclinação para o neutro (não concordo e nem discordo), e apenas o item 1 obteve média superior a 3,5, indicando moderada ou pouca concordância.

A TAB. 3 apresenta as 12 afirmações com suas respectivas médias.

Tabela 3 – Itens do questionário e seus graus de concordâncias

Itens do questionário	Média
O Processo é simples e de fácil compreensão	3,63
O Processo possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas	2,33
O Processo me facilita na orientação a meus subordinados no que diz respeito a carreira e oportunidades de desenvolvimento	2,90
O Processo possibilita aos meus subordinados enxergar com clareza o que a CBTU espera deles em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de progressão	2,63
O Processo me possibilita uma visão mais completa a respeito de meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar	2,83
O Processo elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas, aproximando os critérios utilizados por cada gestor	2,30
Com o Processo consigo priorizar mais facilmente as ações de capacitação de meus colaboradores	2,70
O Processo incentiva os colaboradores a buscar o desenvolvimento contínuo	2,30
O Processo incentiva os colaboradores a aplicar seus conhecimentos e habilidades na organização	2,43

Vejo, no conjunto de colaboradores que gerencio, uma alta receptividade com relação ao Processo	1,97
O Processo auxilia na melhoria da imagem da CBTU perante seus colaboradores	1,90
O Processo possibilita justiça nas diferenciações salariais, permitindo equilíbrio salarial interno	1,83

Fonte: Pesquisa Interna (2017).

Ainda, na avaliação realizada com os gestores, 63% dos entrevistados demonstraram descrença no certame, com base na ideia de que o processo não incentiva os colaboradores a buscarem desenvolvimento contínuo; desse mesmo grupo, 68% não percebem que a ferramenta promove justiça e coerência entre os colaboradores.

Isso reforça a percepção de que a ferramenta não está cumprindo seu propósito e, portanto, deve ser reformulada.

6.4 Proposta

A proposição de reformulação do atual modelo se baseia em três medidas corretivas:

- 1 – Inclusão de mais um fator de avaliação, alterando para 4 (quatro) os fatores: Competência Técnica, Competência Pessoal, Competência Interpessoal, Competências Básicas.
- 2 – Redução do ciclo de avaliação obrigatório para seis meses condicionado à automatização do processo.
- 3 – No ano da implantação do novo processo, a avaliação deverá ser feita exclusivamente pelo gestor, sendo que nos anos subsequentes serão introduzidas as avaliações dos colegas e autoavaliação, após realização de trabalhos de sensibilização.

Desenvolver uma ferramenta orientada para o crescimento do aprendizado deve ser considerado uma alternativa, mas sem abrir mão da eficiência na atuação do servidor. Nesse aspecto, os fatores precisam ser amplamente esclarecidos tanto para empregados, quanto para colaboradores.

Desse modo, estes são os objetivos que o processo de avaliação de competências da CBTU se propõe a atingir, conforme concebido no projeto:

- medir o desempenho as competências e as habilidades necessárias à realização do trabalho;
- obter maior produtividade, qualidade e eficácia da equipe de trabalho visando responder às demandas organizacionais;
- identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- permitir o melhor aproveitamento do potencial humano da CBTU;
- fornecer subsídios para a progressão salarial.

Destarte, a proposição de reformulação do atual modelo se baseia nas seguintes medidas corretivas:

1 – Incremento do item “Competências Básicas” nas competências a serem avaliadas:

- Assiduidade
- Pontualidade
- Sanção disciplinar

2 – Redução do ciclo de avaliação obrigatório para seis meses condicionado à automatização do processo.

3 – No ano da implantação do novo processo, a avaliação deverá ser feita exclusivamente pelo gestor, sendo que nos anos subsequentes serão introduzidas as avaliações dos colegas e autoavaliação, após realização de trabalhos de sensibilização com os empregados.

4 – As avaliações terão os seguintes pesos:

- Autoavaliação: peso 1;
- Avaliação dos pares (duas pessoas): peso 1 para cada participante;
- Avaliação do Gestor: peso 7.

5 – O avaliador atribuirá a cada fator avaliativo uma nota correspondente ao grau de atendimento do fator em escala de 0 a 10 pontos:

- Igual ou superior a 9 pontos: o avaliado superou de forma excepcional o esperado para o fator avaliativo;
- Igual ou superior a 7 e inferior a 9 pontos: o avaliado superou o esperado para o fator avaliativo;

- Igual ou superior a 5 e inferior a 7 pontos: o avaliado atendeu o esperado para o fator avaliativo, ainda que com pequenas necessidades de ajustes;
- Igual ou superior a 3 e inferior a 5 pontos: o avaliado atendeu apenas parcialmente o esperado para o fator avaliativo, com necessidade de acompanhamento e ajustes; e
- Inferior a 3 pontos: o avaliado não atendeu o esperado para o fator avaliativo.

Alteração nas ponderações de notas, passando a considerar a nota 10 como nota máxima, auxiliará em melhor mensuração da nota e compreensão do feedback dos empregados.

6 – O colaborador poderá concorrer à progressão salarial todos os anos, desde que a sua nota atual seja superior à nota do ano anterior.

Essas alterações propostas na atual ferramenta buscam obter maior efetividade na medição do desempenho dos empregados; no entanto, o sucesso desse projeto está estreitamente ligado à construção de um clima propício para sua implantação. Nesse aspecto, a conscientização dos gestores da importância de se realizar uma avaliação criteriosa se mostra indispensável.

O esclarecimento aos gestores da importância da realização de avaliações periódicas e confiáveis se torna a pedra angular desse processo, uma vez que, por mais refinada que seja a ferramenta utilizada, o que se procura medir são valores intangíveis do comportamento humano.

Sabe-se, pelos dados obtidos na pesquisa com os gestores, que há grande resistência e desconfiança em relação ao atual modelo de avaliação, por isso faz-se necessário o envolvimento desses líderes nas próximas fases de implantação do projeto. Essa medida evitará o surgimento de boicotes e ou sabotagens na medida em os gestores se sintam inseridos no processo decisório.

A TAB. 4 faz um paralelo entre a realidade atual e a proposta de solução desta pesquisa:

Tabela 4 – Comparativo entre a situação atual e a nova proposta

FORMULÁRIO NÍVEL GERENCIAL	
MODELO ATUAL	MODELO PROPOSTO
COMPETÊNCIA TÉCNICA	COMPETÊNCIA TÉCNICA
Conhecimento do Trabalho	Conhecimento do Trabalho
Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas
Tomada de Decisão	Qualidade do Trabalho
Planejamento	Tomada de Decisão
	Planejamento
COMPETÊNCIA PESSOAL	COMPETÊNCIA PESSOAL
Liderança de Equipe	Liderança e Trabalho em Equipe
Comunicação	Comunicação
Comprometimento	Comprometimento
Flexibilidade	Iniciativa
Iniciativa	
COMPETÊNCIA INTERPESSOAL	COMPETÊNCIA INTERPESSOAL
Excelência no Atendimento	Relacionamento Interpessoal
Relacionamento Interpessoal	
	COMPETÊNCIA BÁSICA
	Assiduidade
	Pontualidade
	Sanção Disciplinar
FORMULÁRIO NÍVEL SUPERIOR / MÉDIO	
ATUAL	PROPOSTA
COMPETÊNCIA TÉCNICA	COMPETÊNCIA TÉCNICA
Conhecimento do Trabalho	Conhecimento do Trabalho
Planejamento	Efetividade do Trabalho
Senso de Zelo e Economia	Qualidade do Trabalho
	Tomada de Decisão
COMPETÊNCIA PESSOAL	COMPETÊNCIA PESSOAL
Comunicação	Comunicação
Criatividade	Comprometimento
Comprometimento	Iniciativa
Flexibilidade	
Iniciativa	
COMPETÊNCIA INTERPESSOAL	COMPETÊNCIA INTERPESSOAL
Excelência no Atendimento	Relacionamento Interpessoal
Relacionamento Interpessoal	Trabalho em Equipe
Trabalho em Equipe	
	COMPETÊNCIA BÁSICA
	Assiduidade
	Pontualidade
	Sanção Disciplinar

Fonte: Autoria própria (2017).

6.5 Conceituação

6.5.1 Formulários de nível gerencial

Competências básicas (dados objetivos vindos dos Recursos Humanos):

- Assiduidade (frequência do empregado no período estabelecido para a avaliação).
- Pontualidade (atrasos ou saídas antecipadas no período estabelecido para a avaliação).
- Sanção disciplinar (medidas disciplinares aplicadas no período estabelecido para a avaliação).

Competência técnica:

- Conhecimento do Trabalho: domínio dos métodos, técnicas e procedimentos do trabalho necessário à execução de suas tarefas, observando as instruções, normas e regulamentos atendendo aos objetivos estratégicos da companhia.
- Gestão de Pessoas: competência para definir as atribuições da equipe de trabalho, acompanhar e avaliar o desempenho e formular ações para o desenvolvimento de sua equipe.
- Qualidade do Trabalho: realização dos trabalhos de forma adequada à finalidade a que se destinam, tomando providências necessárias para evitar a reincidência de erros e contribuir para a melhoria contínua.
- Tomada de Decisão: capacidade para buscar e selecionar alternativas, identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos considerando limites e riscos, e otimize recursos a fim de viabilizar soluções.
- Planejamento: capacidade de programar e organizar as sequências de ações necessárias para atingir objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, devendo prever ações de médio e longo prazo.

Competência pessoal

- Liderança e trabalho em equipe: habilidade para assumir, coordenar e cooperar na realização de trabalhos em equipe ou grupo, de forma a estimular a participação de todos.
- Comunicação: capacidade de ouvir, expressar ideias com lógica e objetividade e correta transmissão de informações, favorecendo a compreensão e o diálogo.
- Comprometimento: capacidade e disposição em atender às necessidades, prioridades e metas organizacionais.
- Iniciativa: capacidade de pronta reação, antecipando-se na busca de alternativas, ideias e ações, para solucionar problemas, sem necessidades de instruções específicas.
- Competência interpessoal.
- Relacionamento interpessoal: capacidade de interagir com pessoas de forma satisfatória, inclusive diante de situação conflitante, demonstrando assertividade, autocontrole e sensatez.

*6.5.2 Formulários de nível superior***Competências básicas (dados objetivos vindos dos Recursos Humanos):**

- Assiduidade (frequência do empregado no período estabelecido para a avaliação).
- Pontualidade (atrasos ou saídas antecipadas no período estabelecido para a avaliação).
- Sanção disciplinar (medidas disciplinares aplicadas no período estabelecido para a avaliação).

Competência técnica

- Conhecimento do Trabalho: domínio dos métodos, técnicas e procedimentos do trabalho necessário à execução de suas tarefas,

observando as instruções, normas e regulamentos e atendendo aos objetivos estratégicos da companhia.

- **Efetividade do Trabalho:** cumprimento das atividades que foram designadas, apresentando resultados e desempenhos satisfatórios.
- **Qualidade do Trabalho:** realização dos trabalhos de forma adequada à finalidade a que se destinam, tomando as providências necessárias para evitar a reincidência de erros e contribuindo para a melhoria contínua.
- **Tomada de Decisão:** capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos considerando limites e riscos, e otimize recursos a fim de viabilizar soluções.

Competência pessoal

- **Comunicação:** capacidade de ouvir, expressar ideias com lógica e objetividade e correta transmissão de informações, favorecendo a compreensão e o diálogo.
- **Comprometimento:** capacidade e disposição em atender às necessidades, prioridades e metas organizacionais.
- **Iniciativa:** capacidade de pronta reação, antecipando-se na busca de alternativas, ideias e ações, para solucionar problemas, sem necessidade de instruções específicas.

Competência interpessoal

- **Relacionamento interpessoal:** capacidade de interagir com pessoas de forma satisfatória, inclusive diante de situação conflitante, demonstrando assertividade, autocontrole e sensatez.
- **Trabalho em equipe:** interesse e disponibilidade para cooperar na realização de trabalhos em equipe, somando esforços e favorecendo o alcance dos resultados.

7 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Nesta seção, estarão descritos os fatores a serem levados em conta, nos domínios econômico, social, cultural e jurídico da empresa, para viabilização da proposta trazida no projeto.

7.1 Viabilidade econômica

Em se tratando de um modelo de projeto para aperfeiçoamento dos processos de desenvolvimento de mão de obra, não se visualizam a princípio custos diretos na adoção da proposta de solução em estudo, já que se trata de uma nova política de gestão em RH, utilizando-se dos mesmos recursos físicos e meios operacionais já existentes.

Logo, diretamente, não há aplicabilidade de mensuração de CAPEX (o investimento em ativos, bens ou serviços), de OPEX (despesas operacionais, geralmente recorrentes, pela operação e manutenção do benefício provido por tal bem ou serviço), sendo que o retorno (*payback*) é imaterial na medida do uso estratégico dos resultados aplicados à estratégia de desenvolvimento da empresa.

Portanto, a implantação do projeto não esbarra em variáveis econômicas.

7.2 Viabilidade cultural

Fator com grande carga de subjetivismo; considerando o ambiente de descrédito do atual modelo de avaliação de competências, a eventual proposta de solução tende a ter boa adesão do seu público-alvo: empregados de carreira ou gestores em funções de confiança.

Os objetivos a serem alcançados são: aumento do nível de satisfação, melhoria da imagem da gestão de RH, impactos na cadeia produtiva, com o estímulo do desenvolvimento e diferenciação de produtividade.

7.3 Viabilidade jurídica / administrativa

No âmbito da CBTU, em termos jurídicos/administrativos, a viabilidade da proposta de solução passa por uma atribuição da Diretoria da Cia., composta por quatro membros (e cujo presidente possui o voto minerva), que após aprová-la, se de seu interesse, a submeterá ao Conselho de Administração para autorizações.

8 PLANO DE EXECUÇÃO

Já que a consecução da proposta trazida no projeto conta com viabilidade plena, sob todos os aspectos, seu plano de execução passará somente pela oportunidade de apresentação à direção da CBTU.

O momento ideal é durante o próximo “Concurso de Boas Práticas” da CBTU. A finalidade desse Concurso é incentivar os empregados a contribuírem para a modernização da gestão e dos processos de trabalho, bem como reconhecer práticas que melhorem a qualidade da gestão institucional, com foco na desburocratização, na aplicação eficiente de recursos e na qualidade dos serviços prestados à sociedade, em consonância com o novo Plano Estratégico 2015-2019. A alínea 8.2 do capítulo III do regulamento do 1º Concurso de Boas Práticas definiu:

8.2 Ideias Inovadoras – destina-se a premiar trabalhos apresentados sob a forma de propostas ou projetos que ofereçam solução inovadora ou melhoria de processos que estejam relacionados aos objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico para o período 2015-2019, em condições de ser aplicado para melhoria de gestão da CBTU.

O novo modelo de gestão por competências foi concebido para a melhoria do atual processo avaliativo, se encaixando no conceito de ideias inovadoras aplicado no caderno de boas práticas da CBTU.

A expectativa é que o concurso seja aprovado para o 1º semestre de 2018. O cronograma em sequência – TAB. 5 (cronograma executivo) – faz um esboço de tal perspectiva:

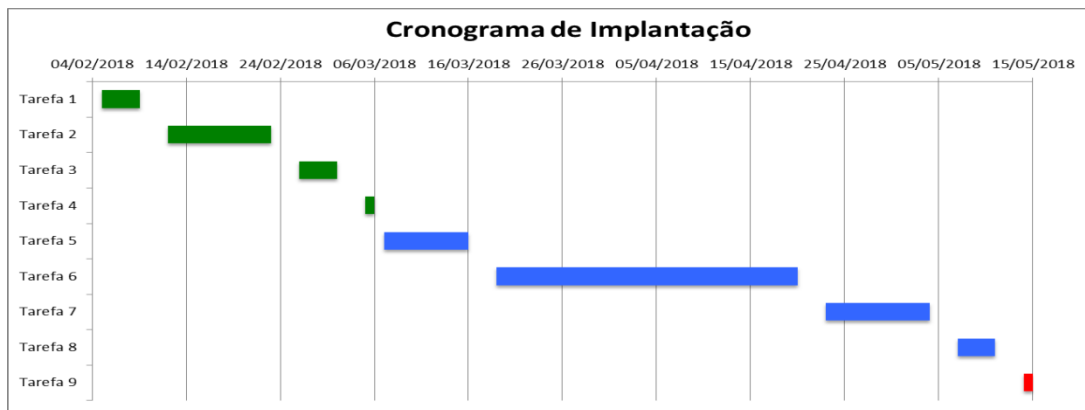
- 1 – Apresentação da proposta à área de RH local.
- 2 – Análise do RH e discussão com as lideranças locais.
- 3 – Análise da viabilidade jurídica.
- 4 – Encaminhamento à Superintendência.
- 5 – Encaminhamento ao RH central e inscrição no programa de “Boas Práticas”.
- 6 – Análise do RH central e discussão com as demais Superintendências.
- 7 – Encaminhamento para análise jurídica central.
- 8 – Encaminhamento para apreciação da Diretoria.
- 9 – Publicação da Norma de Diretoria.

A TAB. 5 e a FIG. 2 apresentam o cronograma executivo e de implantação, detalhando as datas de início e término de cada tarefa e a duração (em dias) de cada tarefa.

Tabela 5 – Cronograma executivo

Nome da Tarefa	Início	Término	Duração (dias)
Tarefa 1	05/02/2018	09/02/2018	4
Tarefa 2	12/02/2018	23/02/2018	11
Tarefa 3	26/02/2018	02/03/2018	4
Tarefa 4	05/03/2018	06/03/2018	1
Tarefa 5	07/03/2018	16/03/2018	9
Tarefa 6	19/03/2018	20/04/2018	32
Tarefa 7	23/04/2018	04/05/2018	11
Tarefa 8	07/05/2018	11/05/2018	4
Tarefa 9	14/05/2018	15/05/2018	1

Figura 2 – Cronograma de implantação



Fonte: CBTU, 2010.

9 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

É verdadeiramente um desafio a proposição de uma ferramenta para avaliar o desempenho das pessoas nas organizações, especialmente nas organizações públicas, cuja natureza diferenciada exige outros fatores de mensuração, além daqueles presentes na iniciativa privada. No entanto, mais do que nunca, há uma exigência e uma cobrança da sociedade para que os serviços públicos sejam prestados de forma cada vez mais eficiente.

Conforme visto nas orientações dos autores Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001) e nas pesquisas de *benchmarking* realizadas, é possível confirmar a importância da ferramenta e sua contribuição para os resultados das organizações.

Nesse cenário, a avaliação de desempenho se torna uma ferramenta hábil não apenas para estabelecer padrões individuais de comportamento e entregas no trabalho; ela serve de ferramenta que auxilia os gestores em suas decisões estratégicas nas organizações. Sempre foi um desafio para as ciências humanas estabelecer métricas e réguas que possam ser usadas na interação das pessoas, no entanto não devemos nos furtar a essa tentativa.

Os processos de avaliação não devem ser implantados como forma de institucionalizar a punição, tampouco apenas como maneira de conceder progressões salariais. No entanto, não devemos ser coniventes com empregados lenientes e descomprometidos. As avaliações devem ser instrumentos que promovam o crescimento pessoal e profissional das pessoas. Devem servir como um farol para que os Recursos Humanos cumpram sua missão de assegurar que haja pessoas qualificadas para prestar com eficácia os trabalhos necessários. Na CBTU, empresa pública, essa responsabilidade com o desempenho dos empregados deve ser perseguida como resposta para cada cidadão que, ao embarcar nas suas estações, possa receber um atendimento não menos que excelente. Dessa forma, consideramos que o problema abordado e os objetivos estabelecidos serão mitigados com a implantação de uma nova ferramenta de avaliação capaz de alinhar as ações de recursos humanos às reais necessidades de intervenção do RH, que possa também identificar pontos fortes e fracos das equipes, necessidades de capacitação, oportunidades de movimentação de pessoal e finalmente promover uma gestão sustentada na meritocracia.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. D. **Pesquisa-Ação**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABakkAC/pesquisa-acao>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 7 nov. 2017.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CBTU. Companhia Brasileira de Trens Urbanos. Disponível em: <<http://www.cbtu.gov.br/index.php/pt/a-cbtu/a-companhia/missao-visao-valores-objetivos>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

CBTU. Companhia Brasileira de Trens Urbanos: Estatuto Social.

CBTU. Companhia Brasileira de Trens Urbanos: Resolução de Diretoria n.º 005/2016. Concurso de Ideias e Práticas Inovadoras da CBTU.

CHAUCHICK MIGUEL, P. A. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONTAGEM. Decreto Municipal n.º 1.923, de 24 de setembro de 2012. Disponível em: <<http://www.contagem.mg.gov.br/?legislacao=540962>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Pública**, edição especial, 2001.

LAROUSSE CULTURAL. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Cultural, 1992, p 247.

OBERG, W. Torne a avaliação de desempenho relevante. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qaulitymark Editora, 2006.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 45-78, 2011.

SELLTZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EDUSP, 1975.

STRINGER, E. T. **Action research: a handbook for practitioners.** Thousand Oaks: Sage, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO E CARTA INFORMATIVA

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE “AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES” – CBTU

O atual processo de avaliação de Competências e Habilidades da CBTU foi instituído pela RD/006/2007. Esta pesquisa visa verificar, na percepção dos gestores, o grau de efetividade do processo existente e em quais aspectos poderia ser mais bem trabalhado ou comunicado.

O questionário é composto de duas partes, sendo que a primeira procura avaliar o grau de concordância do gestor com relação a frases previamente estruturadas, e a segunda procura extrair críticas e sugestões de aperfeiçoamento.

Parte I – Manifeste o grau de concordância com cada frase apresentada, atribuindo um número de 1 a 5, conforme a escala ao lado (caso deseje comentar alguma resposta, utilize o espaço reservado ao final do questionário)

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Não concordo nem discordo (neutro)
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

1. O Processo é simples e de fácil compreensão ()
2. O Processo possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas ()
3. O Processo me facilita na orientação a meus subordinados no que diz respeito a carreira e oportunidades de desenvolvimento ()
4. O Processo possibilita aos meus subordinados enxergar com clareza o que a CBTU espera deles em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de progressão ()
5. O Processo me possibilita uma visão mais completa a respeito de meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar ()
6. O Processo elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas, aproximando os critérios utilizados por cada gestor ()
7. Com o Processo consigo priorizar mais facilmente as ações de capacitação de meus colaboradores ()
8. O Processo incentiva os colaboradores a buscar o desenvolvimento contínuo ()
9. O Processo incentiva os colaboradores a aplicar seus conhecimentos e habilidades na organização ()
10. Vejo, no conjunto de colaboradores que gerencio, uma alta receptividade com relação ao Processo ()
11. O Processo auxilia na melhoria da imagem da CBTU perante seus colaboradores ()
12. O Processo possibilita justiça nas diferenciações salariais, permitindo equilíbrio salarial interno ()

Parte II – Responda as questões abaixo de acordo com sua percepção com relação ao Processo.

1 - Apresente os principais benefícios que você visualiza no processo de avaliação de Competências e Habilidades.

2 - Apresente as principais dificuldades que você visualiza no processo de avaliação de Competências e Habilidades.

3 - Utilize o espaço abaixo para outros comentários que gostaria de fazer com relação ao processo de avaliação de Competências e Habilidades.

Prezado gestor,

Essa pesquisa será utilizada no Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Negócios da FUNDAÇÃO DOM CABRAL de que os empregados ALEXANDRE MOURA MENDES, GUSTAVO BARBOSA DIAS DOS SANTOS e WILBER MAGNO DE OLIVEIRA estão participando.

Trata-se de um trabalho acadêmico e sua contribuição é fundamental para a validade da pesquisa. Informamos que essa pesquisa não tem como objetivo alterar os normativos atuais que disciplinam o assunto CBTU.

Contamos com a sua colaboração.

ALEXANDRE MOURA MENDES

GUSTAVO BARBOSA DIAS DOS SANTOS

WILBER MAGNO DE OLIVEIRA

ANEXO II – TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

	Participante																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Média
Questão 1	4	5	3	1	4	4	4	1	4	5	5	4	4	5	2	4	2	2	4	2	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3,63
Questão 2	3	5	1	1	4	2	4	1	1	1	3	5	2	1	5	3	2	2	1	1	2	4	1	1	4	1	2	2	4	1	2,33
Questão 3	4	3	1	1	4	3	5	1	1	2	2	4	4	1	5	4	2	4	2	3	4	3	2	1	2	2	4	4	5	4	2,90
Questão 4	4	2	1	1	5	2	5	1	1	4	4	3	4	1	5	3	2	2	2	1	2	3	3	1	4	3	5	1	3	1	2,63
Questão 5	4	4	1	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	4	4	2	2	2	1	4	4	3	3	3	4	2	2	3	4	2,83
Questão 6	3	4	1	1	3	2	4	1	1	1	4	5	1	1	4	3	2	1	1	1	4	4	1	1	1	2	2	4	2	4	2,30
Questão 7	4	2	1	1	5	3	4	1	1	1	3	5	2	1	5	4	2	2	3	3	2	3	3	2	4	1	4	2	3	4	2,70
Questão 8	2	2	1	1	4	4	4	1	1	4	2	5	4	1	1	4	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	5	2	2	2	2,30
Questão 9	4	4	1	1	4	2	4	1	1	4	2	4	3	1	1	4	3	1	3	2	2	3	1	1	2	2	5	2	3	2	2,43
Questão 10	3	1	1	1	2	2	3	1	1	1	3	4	5	1	2	2	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	1	2	2	2	1,97
Questão 11	3	2	1	1	3	2	4	1	1	1	4	3	2	1	1	3	2	1	1		2	2	2	2	1	1	1	4	2	1	1,90
Questão 12	3	1	1	1	3	1	3	1	3	1	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	4	3	1	1,83

ANEXO III – GRÁFICOS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO

GRÁFICO 1

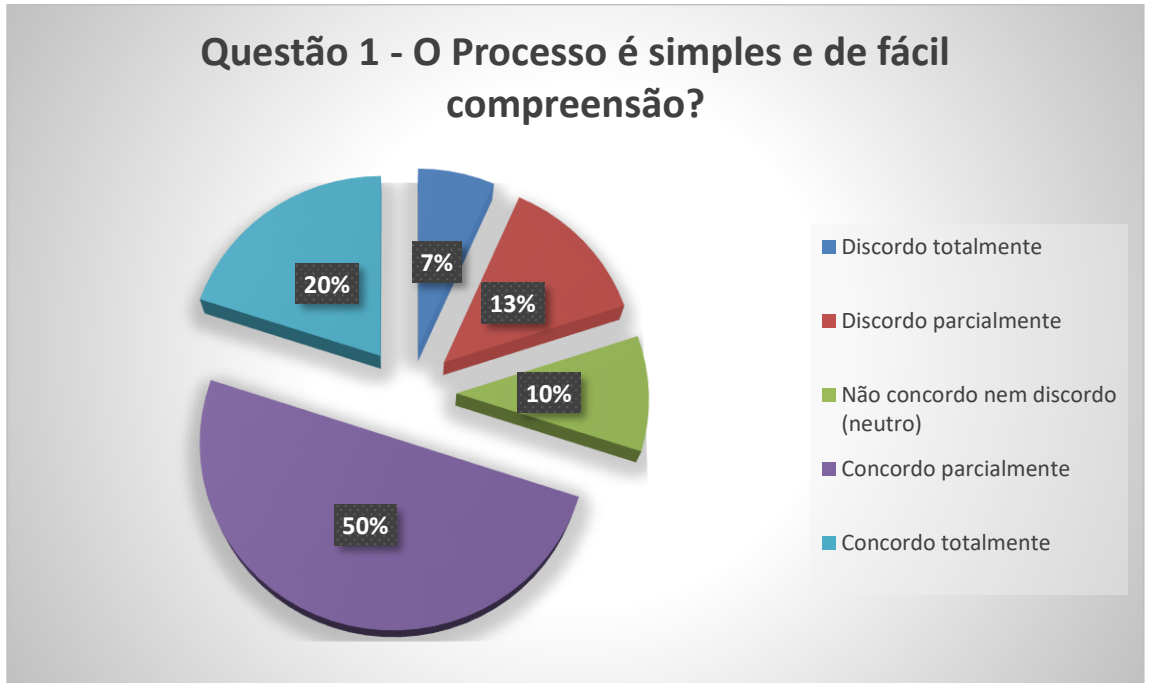


GRÁFICO 2

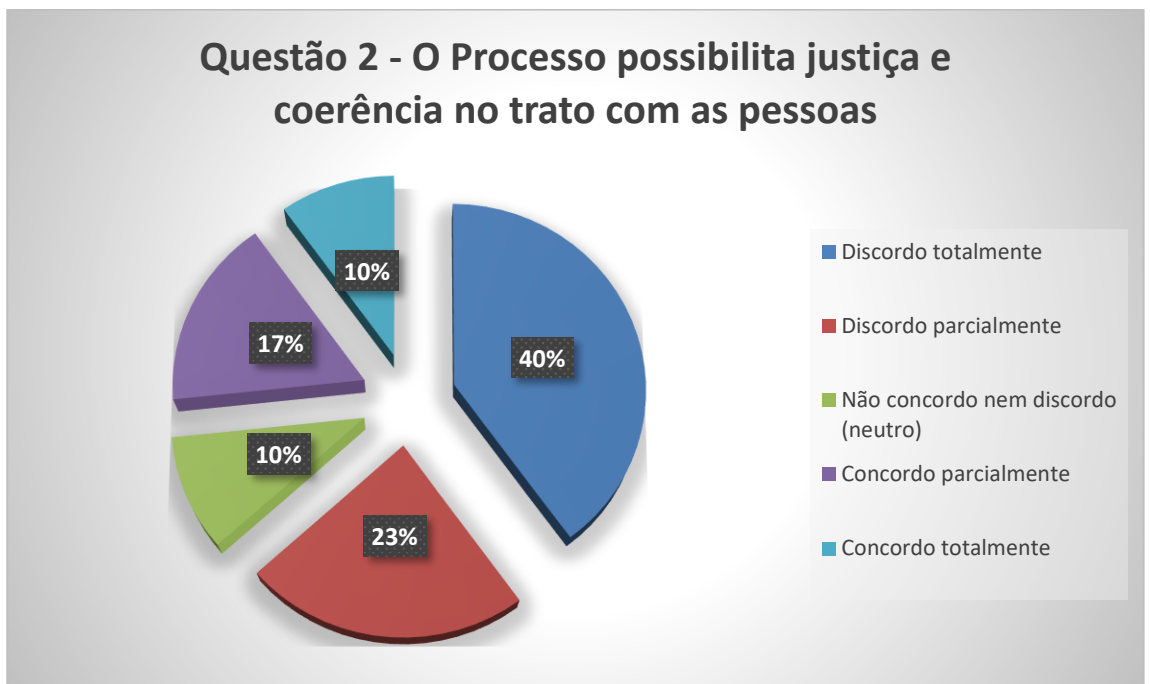


GRÁFICO 3

Questão 3 - O Processo me facilita na orientação a meus subordinados no que diz respeito a carreira e oportunidades de desenvolvimento

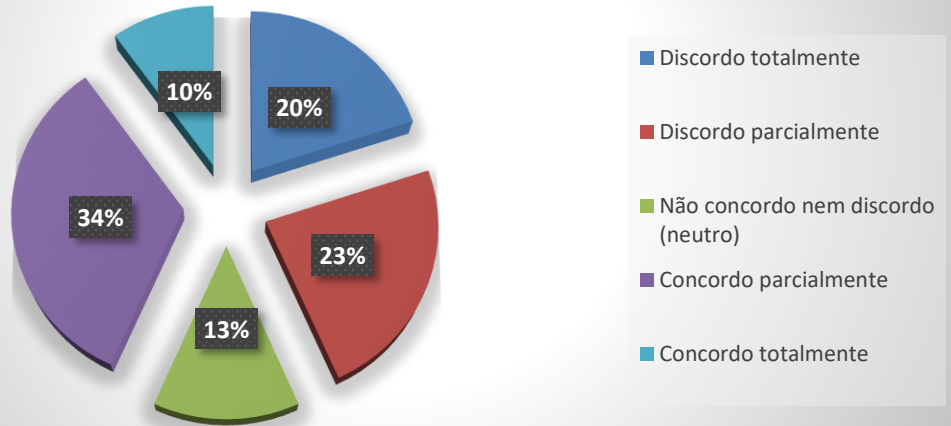


GRÁFICO 4

Questão 4 - O Processo possibilita aos meus subordinados enxergar com clareza o que a CBTU espera deles em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de progressão

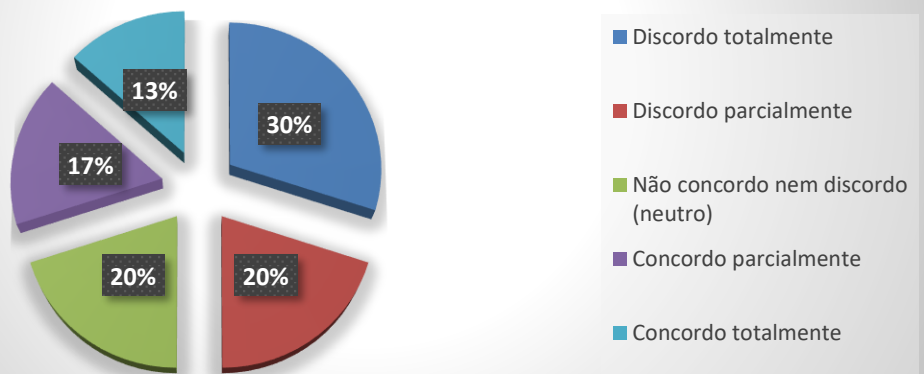


GRÁFICO 5

Questão 5 - O Processo me possibilita uma visão mais completa a respeito de meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar

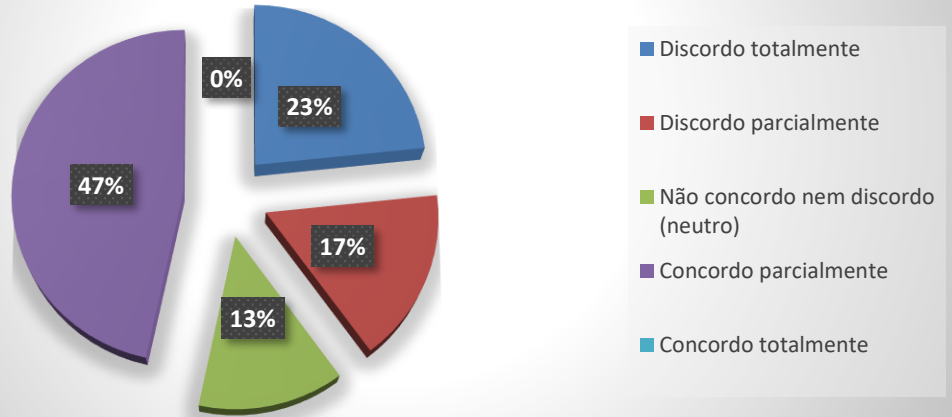


GRÁFICO 6

Questão 6 - O Processo elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas, aproximando os critérios utilizados por cada gestor

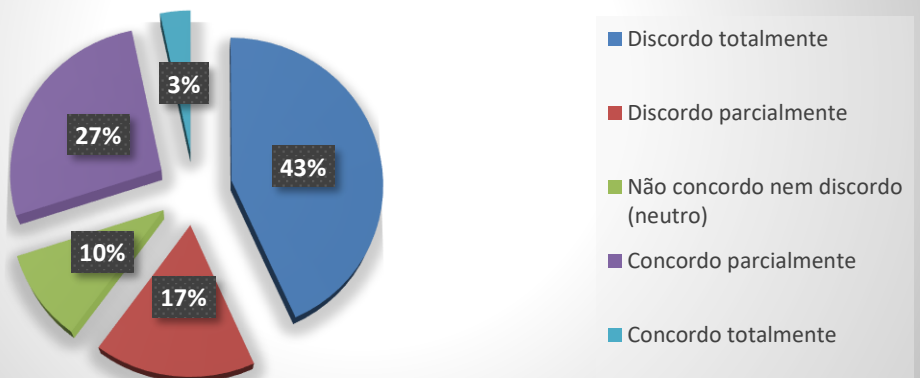


GRÁFICO 7

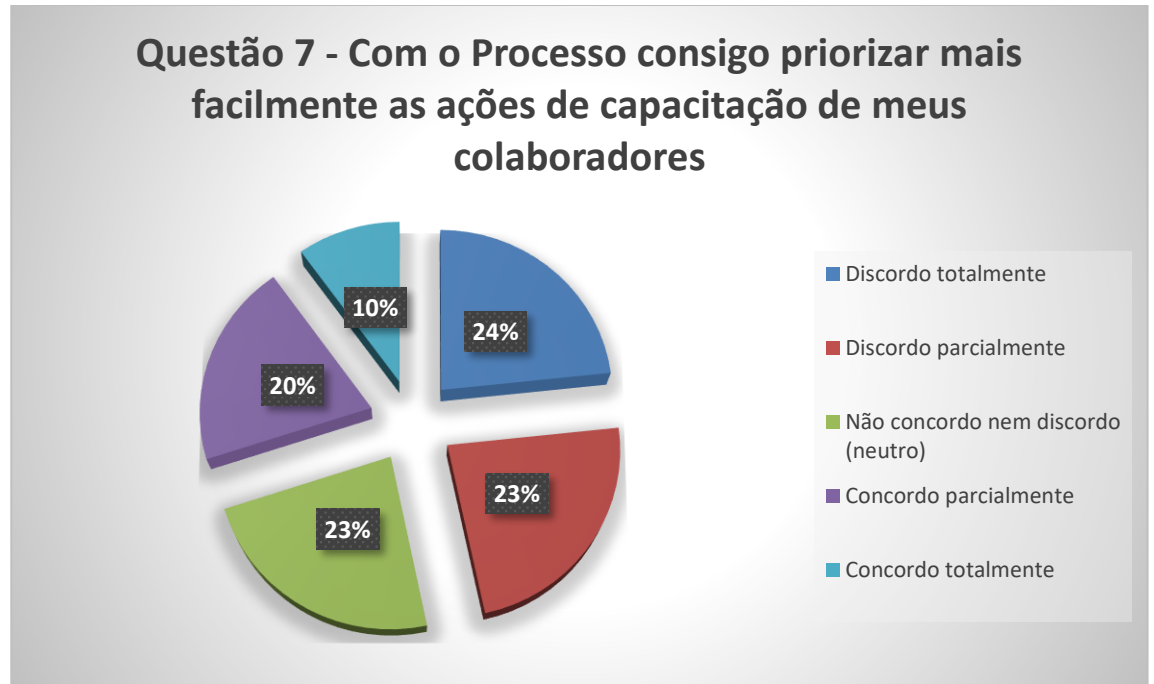


GRÁFICO 8

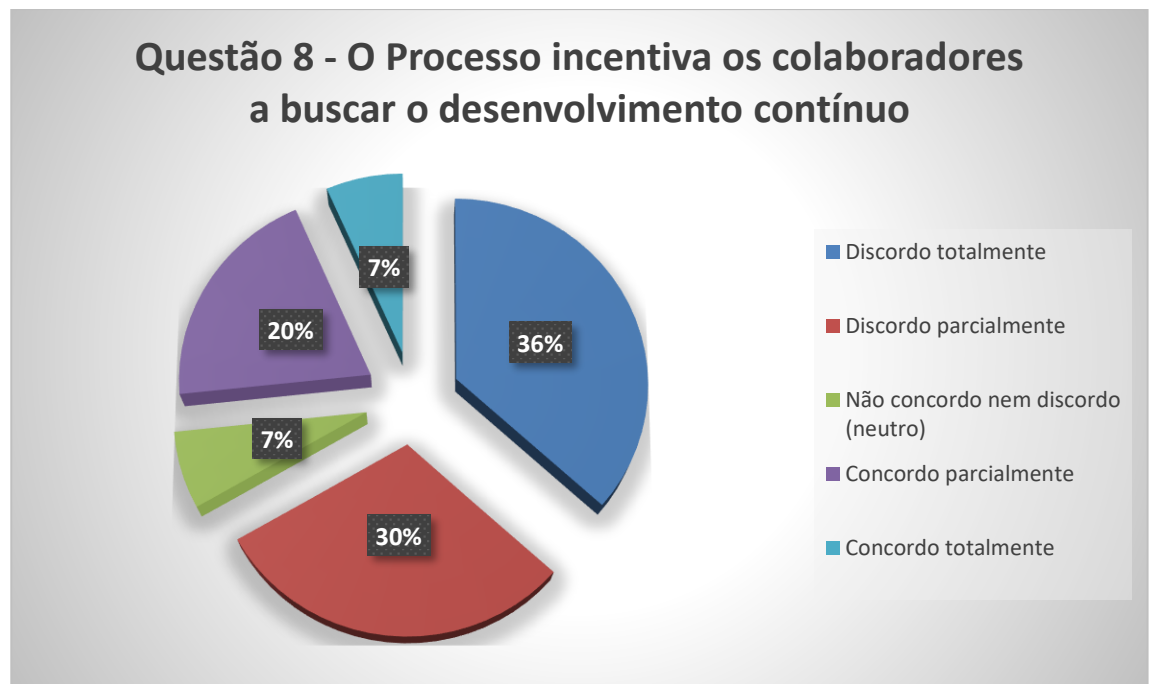


GRÁFICO 9

Questão 9 - O Processo incentiva os colaboradores a aplicar seus conhecimentos e habilidades na organização

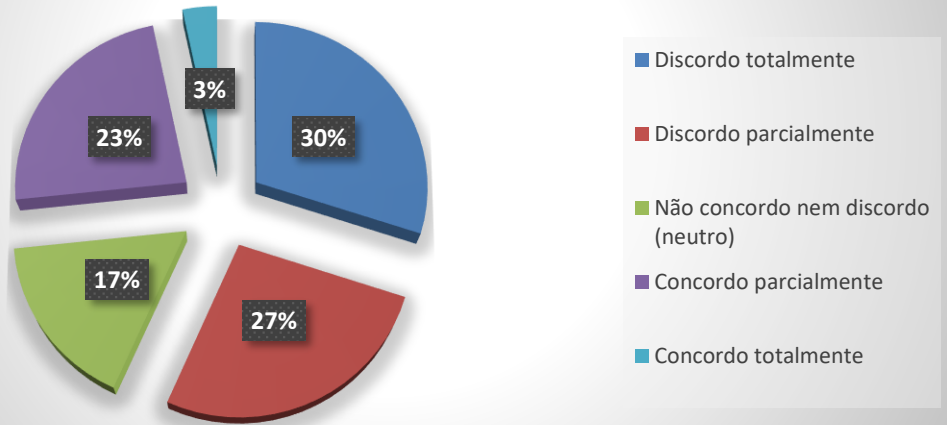


GRÁFICO 10

Questão 10 - Vejo, no conjunto de colaboradores que gerencio, uma alta receptividade com relação ao Processo

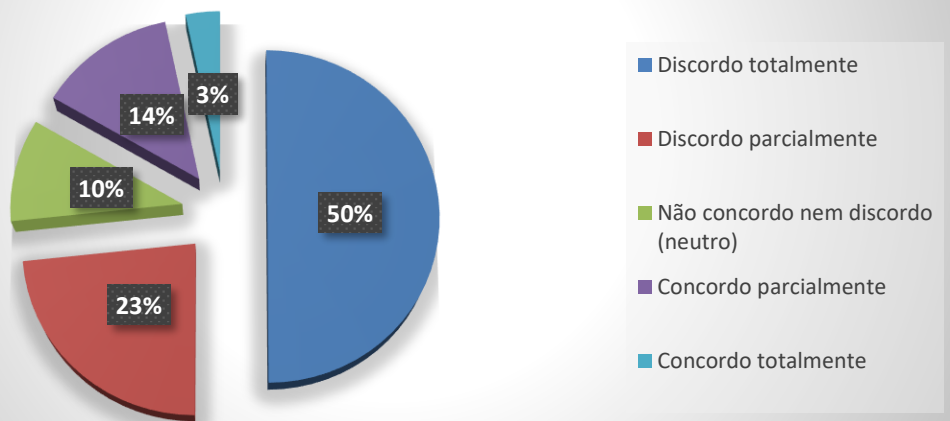


GRÁFICO 11

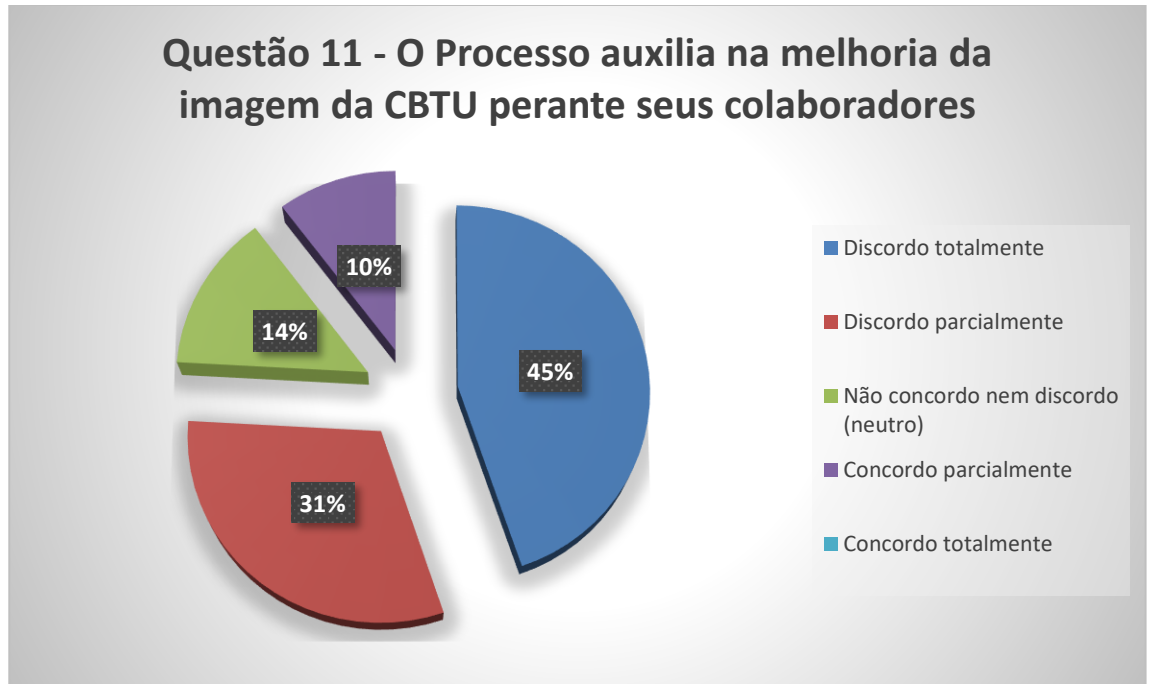


GRÁFICO 12

