

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANA MACHADO DA SILVA

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DA ALIAR CONTACT**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

MARIANA MACHADO DA SILVA

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DA ALIAR CONTACT**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2009

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu namorado
Luís Eduardo por me ajudarem nos momentos em que
mais precisei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu namorado Luís Eduardo por me apoiar sempre, por sempre acreditar em mim, por nunca me deixar desistir e por me compreender nos momentos de exaustão e nas ausências. E, acima de tudo, por todo o amor que dedica a mim.

Aos meus pais Maria Marlene Machado da Silva e José Antônio da Silva por me ajudarem nos momentos em que precisei. Por compreenderem a constante falta de tempo e de disposição. Por terem me ensinado a importância de uma boa formação e por terem me transformado no que sou hoje.

Às amigas que tenho certeza que torcem sempre por mim: Alicia Aliano e Estefânia Gomes Ferreira. Que apesar de um pouco distantes às vezes, são muito importantes na minha vida.

Ao professor da Universidade Federal de Santa Catarina Marcos Baptista Lopez Dalmau pela dedicação e tempo despendido com as orientações e correções.

Agradeço ainda à diretora da Aliar Contact Center Lia Hering de Queiroz Yunes e ao coordenador Daniel da Silva Porto por depositarem tanta confiança em mim e por todas as oportunidades concedidas.

Por último, aos colaboradores que me ajudaram respondendo aos meus questionamentos: Andrielly Amorim, Armando Cardoso Neto, Flávia Araújo, Luís Fernando Tristão da Rocha, Patrícia Santos Antunes e Philippi Alves Azevedo.

Enfim, a todos aqueles que de alguma maneira me ajudaram na conclusão do presente estudo.

“A maneira como reagimos à adversidade pode ser um fator preponderante para o sucesso e felicidade na vida.”

Joseph B. Wirthlin

RESUMO

SILVA, Mariana Machado da. Reestruturação do processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Aliar Contact. 2009. 97f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

O presente estudo tem como objetivo reestruturar o processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda. segundo os objetivos organizacionais referentes à avaliação do desempenho visando alcançar melhores resultados. Para fundamentar o tema proposto, foram utilizados diversos autores para constituir o referencial teórico. O estudo de caso em questão caracteriza-se como exploratório, descritivo, predominante qualitativo e com aspectos quantitativos. A coleta de dados se deu pela aplicação de questionário com a equipe que a avaliação do desempenho estava sendo reestruturada e com a realização de entrevista semiestruturada com dois gestores da organização estudada. Este estudo de caso foi realizado na Aliar Contact Center, empresa prestadora de serviços de relacionamento com o cliente, presente, de forma independente, há apenas dois anos no mercado. Os resultados apresentados no decorrer do trabalho cumpriram os objetivos propostos e mostraram também a importância que o tema avaliação do desempenho tem, tanto entre os gestores quanto entre os próprios colaboradores. Foi feito o levantamento de diversas mudanças que proporcionarão ao processo de avaliação do desempenho muito mais qualidade e um melhor aproveitamento. Entretanto, ficou claro também, que apesar destas mudanças necessárias, o antigo processo de avaliação do desempenho já era muito bem reconhecido quanto a sua importância. Dessa forma, concluiu-se que a avaliação do desempenho representava um papel de suma importância na Aliar e que precisa voltar a ser aplicada o mais breve possível.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, avaliação do desempenho, qualidade, objetivos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da avaliação de desempenho	23
Figura 2 - Etapas da avaliação do desempenho	24
Figura 3 - Formato da avaliação 360 graus	35
Figura 4 - Organograma Aliar Contact Center	61
Figura 5 - Questão 1	68
Figura 6 - Questão 2	68
Figura 7 - Questão 3	69
Figura 8 - Questão 4	70
Figura 9 - Questão 5	70
Figura 10 - Questão 6	71
Figura 11 - Questão 7	72
Figura 12 - Questão 8	72
Figura 13 - Questão 9	73
Figura 14 - Questão 10	74
Figura 15 - Questão 11	75
Figura 16 - Questão 12	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de avaliação de competências	33
Quadro 2 - Exemplo de indicadores para a competência flexibilidade	33
Quadro 3 - Atribuição de desempenho aos componentes de uma equipe	37
Quadro 4 - Avaliação por meio de comparação binária	37
Quadro 5 - Parâmetros para avaliação de desempenho	38
Quadro 6 - Ficha de avaliação de desempenho pela escala gráfica.....	41
Quadro 7 - Método frases descritivas	42
Quadro 8 - Exemplo de relatório negativo - método de incidente crítico	43
Quadro 9 - Exemplo de relatório positivo - método de incidente crítico	43
Quadro 10 – Exemplo do método de avaliação de atividades.....	46
Quadro 11 - Escala de pontos para classificação de desempenho.....	46
Quadro 12 - Escala de avaliação.....	65
Quadro 13 - Classificação final de acordo com a avaliação do desempenho.....	66
Quadro 14 - Meta TMA retenção	80
Quadro 15 - Classificação do desempenho TMA.....	80
Quadro 16 - Frases críticas para a saúde ocupacional	81

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE QUADROS.....	7
SUMÁRIO.....	8
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	17
2.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	22
2.2.1 Definição dos objetivos do desempenho humano	26
2.2.2 Montagem da sistemática de avaliação do desempenho.....	28
2.2.2.1 Tipos de avaliação do desempenho	28
2.2.2.2 Métodos de avaliação do desempenho	36
2.2.3 Implantação do sistema	47
2.2.3.1 Quem avalia o desempenho.....	48
2.2.3.2 Quando avaliar o desempenho.....	50
2.2.3.3 <i>Feedback</i> e plano de melhorias	50
2.2.3.4 Dificuldades no processo de avaliação do desempenho.....	53
2.2.4 Manutenção do sistema e controle dos resultados	55
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	56
3.1 TIPO DE ESTUDO	56
3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM	57

3.3 COLETA DE DADOS.....	58
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	58
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1 ALIAR CONTACT CENTER E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	60
4.2 SETOR DE <i>CONTACT CENTER</i>	62
4.3 EQUIPE DE RETENÇÃO.....	63
4.4 ANTIGO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	64
4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4.5.1 Colaboradores.....	67
4.5.2 Gestores	77
4.6 SUGESTÕES PARA A REESTRUTURAÇÃO DA AVALIAÇÃO.....	78
5 CONCLUSÃO.....	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE	90
ANEXO.....	95

1 INTRODUÇÃO

A sociedade é feita de organizações responsáveis pelo atendimento das necessidades das pessoas. Nestas organizações, cada pessoa ou grupos de pessoas desempenham tarefas específicas para alcançar os objetivos das organizações. Esta divisão do trabalho faz com que as limitações individuais sejam superadas através da especialização. Por este motivo, as organizações são divididas em funções, entre as quais está a de Gestão de Pessoas.

Nem sempre a Gestão de Pessoas leva este nome, ela é também conhecida como Recursos Humanos. Porém, muitas empresas vêm percebendo a importância de uma gestão de pessoas que valorize os trabalhadores como pessoas e não mais apenas como um recurso para atingir seus objetivos. Isto significa reconhecer que os colaboradores não são um recurso da organização.

Segundo Peter Senge (2001) “as pessoas não são recursos da organização, mas “a” organização. Assim como um pai não é um recurso de sua família, mas sim um membro dela.”. As organizações têm buscado resgatar o que é de mais humano nas pessoas. Elas devem considerar os colaboradores não apenas do ponto de vista da produtividade, mas também pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação tanto profissional quanto pessoal.

De acordo com FISCHER (2004), a idéia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização. O objetivo da organização deve ser a gestão de pessoas, a qualidade pessoal, e o desempenho profissional além da satisfação dos colaboradores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços a ela prestados.

Os gestores devem ter a capacidade de identificar as necessidades de seus colaboradores, de poder extrair o que há de melhor em cada um, seu conhecimento, criatividade, qualidade e desempenho. Isto para que a organização possa prosperar. A Gestão de Pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Este processo envolve atividades que começam antes de a pessoa entrar na organização e vão até depois de seu desligamento.

Dentre os subsistemas de Gestão de Pessoas, encontra-se o planejamento e aplicação da avaliação do desempenho, que trata dos aspectos relacionados aos resultados

alcançados por cada indivíduo dentro da organização e seu posterior julgamento por parte de terceiros.

1.1 TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

É evidente a necessidade das organizações de colaboradores com perfil profissional compatível com a versatilidade para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem nos ambientes empresariais, com a capacidade de trabalhar em equipes, de colocar-se com clareza, de resolver problemas de forma coerente, dentre inúmeras outras características exigidas pelo mercado de trabalho.

Além dos atributos profissionais, as organizações desejam ser referência em qualidade. E para que isto possa se tornar realidade é preciso que a organização seja composta de pessoas flexíveis no desempenho de suas funções e que superem as expectativas de tal desempenho.

Avaliações fazem parte do dia-a-dia de grande parte das organizações, sendo necessárias para verificar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria. Mesmo que de maneira informal, em diversos momentos os gestores envolvem-se em algum processo de avaliação e os profissionais se vêem refletindo se suas decisões, ações e encaminhamentos estão indo ao encontro de expectativas previamente programadas.

A vantagem em estruturar este processo de avaliação do desempenho e incorporá-lo como prática formal nas organizações está em produzir uma ferramenta comum aos gestores e colaboradores que esteja ligada aos objetivos e estratégias da organização. Além disso, se for uma prática formal, torna-se mais transparente e melhor aceita por todos os membros da organização.

Esta ferramenta capaz de aliar os objetivos e estratégias da organização é a avaliação do desempenho. A crescente competitividade na esfera organizacional exige uma efetividade cada vez maior das empresas em seus negócios. A efetividade é fruto dos colaboradores que fazem parte da empresa.

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (PONTES, 2008, p.26).

A avaliação do desempenho é uma importante ferramenta para verificar o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. Ela serve para identificar seus pontos positivos, que precisam ser desenvolvidos ou aperfeiçoados. Pode-se observar isto na afirmação de Chiavenato (1994, p. 213): “a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal”.

Em suma, a avaliação do desempenho tem como objetivos principais o estabelecimento de resultados a serem alcançados, o acompanhamento do processo de trabalho realizado e o fornecimento constante de *feedback* sobre o desempenho para se obter subsídios a fim de estabelecer novas ações que vão repercutir na melhoria dos resultados para a organização e no constante desenvolvimento do colaborador para que ele possa progredir e trazer resultados positivos tanto para a organização quanto para si.

De acordo com Fleury e França (2002), a importância das avaliações está no subsídio à decisão gerencial com base em critérios definidos tanto pela organização quanto pelos profissionais pertencentes a ela. Assim, é possível ter uma visão mais ampla e apurada da empresa e de seu quadro de profissionais, de suas fraquezas e pontos fortes, fornecer *feedback* e auxílio necessário e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas.

A Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda. é uma empresa prestadora de serviços que já utilizou o processo de avaliação do desempenho com seus colaboradores. Porém, atualmente este processo está defasado e foi temporariamente suspenso para que pudesse ser reestruturado de uma forma mais ajustada às atuais necessidades da empresa e voltar a ser aplicado regularmente.

A avaliação do desempenho começou há cerca de quatro anos e foi temporariamente suspensa no final de 2008. Neste tempo, a empresa cresceu muito, o número de colaboradores mais que quadruplicou. Além de ajustes na formulação da ferramenta em si, é necessário ajustar outros itens. Por exemplo, o processo existente era aplicado mensalmente e, conseqüentemente, utilizava indicadores mensais. Com o aumento do número de

colaboradores, o processo de avaliação do desempenho tornou-se inviável de ser aplicado com esta periodicidade.

A avaliação foi elaborada pela Diretora da Aliar Contact Center, Lia Hering de Queiroz Yunes, junto a uma consultoria contratada, utilizando-se, segundo a diretora, de um certo padrão em *Call Centers*. A Aliar, como empresa que apoia o aperfeiçoamento de seus colaboradores em busca da melhoria contínua, pretende colocar novamente o processo em funcionamento até o final do corrente ano.

A empresa foi considerada, no corrente ano, o segundo melhor *Call Center* para se trabalhar do Brasil, o que demanda ainda mais a utilização de práticas eficazes de gestão de pessoas na Aliar. A empresa é também, com a conquista do prêmio citado, cada vez mais exigida em relação à qualidade como um todo.

Em busca disto, propõe-se como problema desta pesquisa:

Com base nos objetivos organizacionais referentes à avaliação do desempenho, quais pontos do antigo processo dos colaboradores da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda. devem ser reestruturados visando alcançar melhores resultados?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo principal adequar o antigo processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda., segundo os objetivos organizacionais referentes ao processo visando alcançar melhores resultados.

Para que o objetivo principal seja alcançado, os seguintes objetivos específicos serão cumpridos:

- a) Identificar os objetivos estratégicos da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda. quanto a avaliação do desempenho;
- b) Identificar de que forma era realizado o antigo processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda.;

- c) Avaliar os problemas presentes no processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda.;
- d) Pesquisar como os colaboradores e seus superiores sentem-se em relação ao antigo processo de avaliação do desempenho;
- e) Definir os procedimentos necessários para a reestruturação do antigo processo de avaliação do desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Pontes (2008), existem quatro eventos principais que tornaram a avaliação do desempenho indispensável nas organizações. O primeiro deles é a globalização, que impôs a necessidade de obter e manter a empresa competitiva. E a competitividade requer uma metodologia que avalie a contribuição dos colaboradores para o resultado. Conseqüentemente, o segundo evento decorre justamente da necessidade de, neste ambiente competitivo, as empresas possuírem talentos. A avaliação do desempenho é um instrumento importante para identificá-los.

O terceiro evento, ainda segundo o mesmo autor, diz respeito à nova riqueza das organizações, seus ativos intangíveis. Os ativos intangíveis são a diferença entre o valor de mercado e seu valor contábil, que é constituída, principalmente, das competências dos seus colaboradores, da estrutura interna e externa.

Por último, com a popularização da remuneração variável, as empresas que optam por utilizá-la precisam da adoção de um método de avaliação que sirva de embasamento para esta remuneração.

Em vista disto, este projeto é considerado oportuno, pois irá identificar porque o antigo processo de avaliação do desempenho da empresa em questão está defasado e quais as expectativas tanto dos colaboradores quanto de seus superiores quanto a este processo, sugerindo um novo modelo que melhor satisfaça a necessidade tanto da empresa como de seus colaboradores.

Trará à organização em estudo uma maneira mais adequada de avaliar seus colaboradores, buscando mais qualidade aos profissionais e satisfação dos mesmos. Uma avaliação do desempenho justa, aliada aos objetivos estratégicos da empresa e aos anseios dos

colaboradores é de suma importância tanto para o sucesso da organização, satisfação dos colaboradores e até dos clientes, uma vez que tenham suas expectativas atingidas com qualidade.

É um trabalho bastante viável, pois existe acesso facilitado a todas as informações e pessoas necessárias dentro da organização para a reformulação do processo de avaliação do desempenho. Este acesso dá-se em função de a autora desta pesquisa fazer parte da empresa em questão no cargo de assistente administrativa. E, sobretudo por exercer tarefas altamente ligadas à diretora, principalmente nos aspectos que dizem respeito à gestão de pessoas na organização.

Além disto, existe um número suficiente de obras literárias que possibilita uma ampla pesquisa. Tem-se acesso a estas obras através de bibliotecas de instituições de ensino superior de Florianópolis e livrarias da cidade.

O projeto pode também ser utilizado por aqueles que queiram se aprofundar no processo de avaliação do desempenho, utilizando-se de bibliografia e metodologias fundamentadas, além do caso prático aqui apresentado.

Desta forma, este estudo contribuirá para a construção do conhecimento acadêmico como um todo, além de apresentar uma visão mais crítica e analítica do processo de avaliação do desempenho na organização a ser estudada.

Além do exposto acima, este trabalho ganha ainda mais importância pelo fato de a Aliar Contact Center ter ganho o prêmio de segundo melhor *Call Center* para se trabalhar no corrente ano. Realizada pela *Hewitt Associates* em parceria com a Consumidor Moderno, a pesquisa “Os Melhores *Call Centers* para Se Trabalhar” é bastante conhecida no âmbito do *telemarketing* e mede o índice de engajamento dos colaboradores com a organização, tanto emocional quanto intelectualmente.

Com o prêmio ganho pela Aliar, práticas de gestão cada vez melhores e eficazes serão exigidas pelo público em geral além de mais “vigiadas” pela concorrência e possíveis clientes. Em consequência disto, o desempenho dos colaboradores terá que ser cada vez melhor.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em seis partes. O primeiro e presente capítulo contextualiza e apresenta ao leitor o tema a ser estudado; os objetivos tanto gerais quanto específicos; o problema de pesquisa; e a justificativa do estudo.

No capítulo seguinte apresenta-se uma fundamentação teórica com os principais conceitos e objetivos da avaliação do desempenho, além dos passos que envolvem o processo. O processo de avaliação do desempenho aborda a definição dos objetivos do desempenho humano, a montagem da sistemática de avaliação do desempenho, os métodos de avaliação do desempenho, a implantação do sistema e a manutenção do sistema e controle dos resultados. E dentro destes ítems, diversos subitens.

O terceiro capítulo mostra a metodologia utilizada na pesquisa, sua caracterização, população, a coleta e análise de dados para alcançar o objetivo proposto e ainda as limitações do estudo em questão.

Na sequência, apresenta-se os dados obtidos com o estudo em questão bem como as suas análises e as sugestões para o processo de avaliação do desempenho na Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda. No quinto capítulo estão disponíveis as conclusões do trabalho. Por fim, as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do trabalho serão apresentadas, bem como anexo e apêndice.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de fundamentar este estudo, serão abordados neste item tópicos referentes à avaliação do desempenho, seus conceitos e objetivos e o processo de avaliação do desempenho em si.

A abordagem do processo de avaliação de desempenho envolve basicamente quatro etapas: a definição dos objetivos do desempenho humano; montagem da sistemática de avaliação do desempenho (tipos e métodos de avaliação do desempenho); implantação do sistema de avaliação do desempenho (quem avalia o desempenho, quando avaliar o desempenho, *feedback* e plano de melhorias; e dificuldades no processo de avaliação do desempenho); e manutenção do sistema e controle dos resultados.

2.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Francisco Filho (2008, p. 4) afirma que avaliação do desempenho é uma “verificação formal e permanente da *performance* do empregado diante das tarefas, responsabilidades, práticas definidas para seu cargo e resultados alcançados quando confrontados com metas preestabelecidas”.

A avaliação do desempenho identifica os problemas de uma empresa e destaca as qualidades dos colaboradores. Além destes dois pontos, também serve como base para outras políticas de recursos humanos como bonificações, promoções, remuneração variável, demissões, incentivos etc.

A importância é altamente salienta por Pontes na seguinte afirmação: “é o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia-a-dia do funcionário.” (PONTES, 2008, p.26).

Já Chiavenato (2009, p. 113) expõe que “na verdade, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações”.

Assim como Chiavenato, também com uma abordagem acerca da avaliação do desempenho um pouco mais simplificada, Marras (2002, p. 173) define a avaliação do desempenho como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

De acordo com Böhmerwald (1996, p. 17), o processo de avaliar e retribuir desempenho pode ser definido como:

um conjunto de sistemas destinados à avaliação do desempenho e as ações subsequentes por parte da empresa, relativamente ao uso dos resultados da avaliação, tais como: enquadramento dos planos de cargos e salários, progresso planejado dentro da empresa através do sistema de carreira e sucessão, remuneração, premiação e reconhecimento, ações corretivas na execução do trabalho, além de subsidiar o plano de educação e treinamento e rodízio de pessoal.

Para Lucena (1977, p. 14) desempenho refere-se à “atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera”.

Já potencial significa um conjunto de aptidões gerais e específicas combinadas com outros fatores de ordem física de que os indivíduos normalmente são dotados, em maior ou menor grau, permitindo-lhes aprender novos conhecimentos; compreende os conhecimentos, habilidades, aptidões, capacidades que o indivíduo possui e que ainda não foram desenvolvidos ou postos em ação a fim de explorá-los da melhor forma. (WARREN, apud LUCENA, 1977).

Estes dois conceitos têm influência direta no processo de avaliação do desempenho como um todo. Uma boa avaliação do desempenho pode identificar as potencialidades de um colaborador, bem como medir o desempenho dos mesmos na realização de suas tarefas.

Para Pontes (2008, p. 40) existem ainda outros conceitos importantes que estão envolvidos em um programa de avaliação do desempenho, como:

- Competência: é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para consecução de uma ação;
- Estratégia: é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo;
- Tática: é um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral;

- Objetivos: são os alvos desejados e devem estar claramente definidos para que propiciem escolha de indicadores e padrões de desempenho adequados e úteis;
- Planejamento estratégico: é o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos;
- Indicadores: são as medidas que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado. Os indicadores são expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, entre outros;
- Padrões de desempenho: são as metas em termos de qualidade e quantidade a serem atingidas em cada um dos indicadores definidos e fornecem a base para a avaliação dos resultados;
- Trabalho em equipe: forma de organização de trabalho que exige e estabelece a colaboração entre pessoas visando a atingir os objetivos comuns da unidade à qual pertençam ou de objetivos multifuncionais. Pressupõe que pessoas, mesmo com habilidades e conhecimentos diferentes, complementam-se para o desenvolvimento das atividades rumo aos objetivos propostos;
- *Feedback*: é a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho. É importante para a determinação de mudanças no trabalho. O *feedback* também é importante no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado ou como auxílio para vencer os obstáculos na caminhada do progresso;
- Análise dos cargos: é o estudo dos cargos necessários para o funcionamento da empresa. O produto final desse estudo é a descrição das atividades componentes e os requisitos necessários dos ocupantes de cada cargo definido. É um instrumento importante de gestão de pessoal e tem utilização ampla, como na administração de cargos e salários, treinamento, carreira, planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Em programas de desempenho é utilizado quando da adoção de metodologias de avaliação individual, uma vez que os resultados desejados devem estar relacionados às atividades previstas do cargo ocupado pela pessoa. Mesmo na adoção de métodos coletivos de avaliação, as pessoas devem ter entendimento claro das atividades primordiais dos seus cargos, uma vez que os esforços poderão tornar-se mal direcionados. (...);

- Ficha de acompanhamento de desempenho: é um instrumento de uso gerencial cuja utilidade é anotar as ocorrências, tanto positivas quanto negativas, durante o período da avaliação. Se adotada metodologia de avaliação individual, a ficha de acompanhamento deve ser também individual, e se adotada metodologia de avaliação de grupo a ficha deve ser do grupo. A ficha de acompanhamento facilita o processo de avaliação dos resultados finais;
- Plano de carreiras ou de cargos: é um instrumento importante de gestão de pessoal na empresa e tem interligações com a avaliação de desempenho. Um plano de carreiras ou de cargos permite o estabelecimento das trajetórias das pessoas na empresa. Um dos objetivos da avaliação de desempenho é propiciar o desenvolvimento das pessoas, sendo então importante que a empresa possua um programa formal de carreiras ou de cargos. (...);
- Promoção vertical: é o crescimento do funcionário para um cargo superior ao ocupado. Na promoção vertical, normalmente são verificadas as habilidades, conhecimentos, além de outros requisitos da qualificação profissional, e o desempenho do funcionário;
- Promoção horizontal: é o crescimento salarial do funcionário no cargo ocupado em função de um desempenho destacado. Essa modalidade somente é utilizada nas empresas que possuem faixa salarial.

Os colaboradores precisam saber sobre seu desempenho e potencial. Isto é importante para que eles possam perceber como estão se saindo no cumprimento de suas tarefas e como elas estão sendo percebidas pelo restante da empresa, clientes, fornecedores etc.

Um programa formal de avaliação do desempenho, segundo Pontes (2008), tem como objetivos: dinamizar o planejamento da empresa; melhorias econômicas, financeiras, na produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e nas competências das pessoas e da empresa; desenvolver as pessoas; estabelecer os resultados esperados; obter o comprometimento dos colaboradores em relação aos resultados almejados; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas; gerar informações; tornar claro que resultados são conseguidos através do todo; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação; servir como propagador de programas de qualidade; servir como coadjuvante em decisões de carreira, salários e

participação nos resultados; servir para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento; e identificar talentos.

Porém, ainda de acordo com Pontes (2008) as razões principais para a criação de um programa de avaliação do desempenho é melhorar o desempenho dos colaboradores, bem como seu desenvolvimento e da empresa. Infelizmente, em muitas organizações, a avaliação do desempenho não chega a atingir seus objetivos, principalmente pela escolha inadequada ou pela falta de compreensão por parte dos avaliados e dos avaliadores da ferramenta e dos indicadores de avaliação.

Marras (2002) esclarece que antes a avaliação do desempenho humano tinha como principal objetivo direcionar os programas de treinamento e desenvolvimento e mensurar os resultados destes programas. Porém, atualmente a abrangência dos programas de avaliação do desempenho vai além de identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Entre as diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, estão as seguintes, entre as mais utilizadas, dependendo da perspectiva que se assume: identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o auto desenvolvimento dos empregados; fornecer *feedback* aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. (MARRAS, 2002, p. 174).

Já para Lucena (1977), os objetivos de um programa de avaliação do desempenho voltado para o desenvolvimento da gestão de pessoas são: definir o grau de compreensão de cada empregado; promover o auto desenvolvimento; descobrir talentos e potencialidades; oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste; posicionar o empregado em um (cargo) onde possa render mais e estar mais satisfeito; identificar os que precisam de aperfeiçoamento (levantamento de necessidades de treinamento); elaborar planos de ação; oferecer subsídios para fins de remuneração; proporcionar ao empregado conhecer seus pontos fortes e fracos e procurar corrigir as deficiências; assegurar a continuidade e manutenção do programa de avaliação.

De forma mais resumida, Chiavenato (2009, p. 122) diz que os objetivos da avaliação do desempenho resumem-se em três:

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;

- Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.

Para Lucena (1977), a avaliação do desempenho torna-se importante pelo fato de colocar-se como uma ferramenta gerencial bem estruturada para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

2.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

De uma forma geral, existem duas maneiras de verificar o desempenho das pessoas: quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa mensura resultados em termos de objetivos.

Neste caso o ciclo da avaliação do desempenho segue os seguintes passos: planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados com a equipe de trabalho ou de forma individual e acompanhamento dos resultados, culminando com a avaliação dos resultados conquistados em relação aos objetivos propostos. Pontes (2008, p. 27) sintetiza através da figura a seguir o processo de avaliação do desempenho:

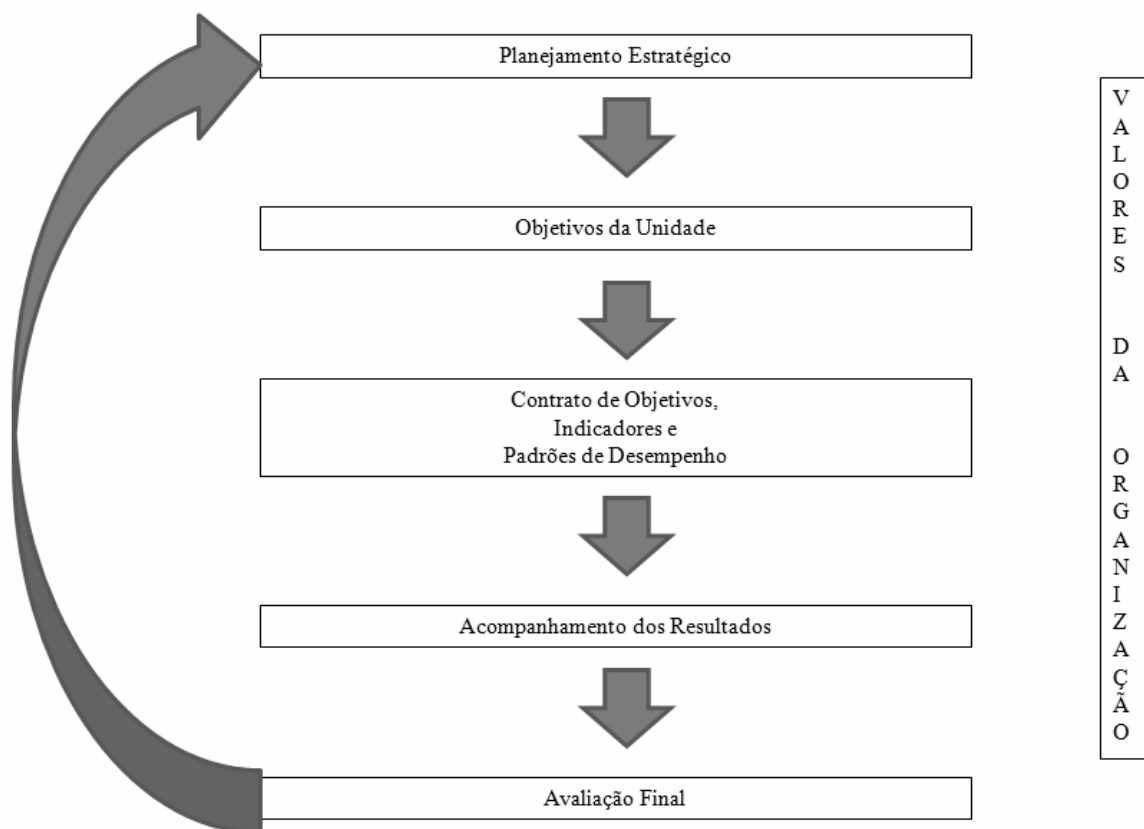


Figura 1 – Ciclo da avaliação de desempenho

A forma qualitativa segue ciclo similar. Também são combinados desempenhos esperados em relação às competências ou aos fatores, dependendo da metodologia adotada, seguidos do acompanhamento e avaliação final. (PONTES, 2008)

O processo visa alinhar o desempenho dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Além de estabelecer os resultados a serem buscados pelos colaboradores, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback*.

A metodologia da avaliação do desempenho preocupa-se com o comportamento do colaborador em relação ao trabalho e não com a pessoa em si. Por isso a constante preocupação com o seu desempenho

Seguindo basicamente a mesma linha, Chiavenato (2009) coloca que o processo de avaliação do desempenho envolve a definição dos objetivos do desempenho humano, montagem da sistemática de avaliação deste desempenho humano, implantação do(s) sistema(s) de avaliação do desempenho e manutenção do sistema e controle dos resultados de avaliação do desempenho. A figura a seguir (Chiavenato, 2009, p. 151) exemplifica estas etapas.

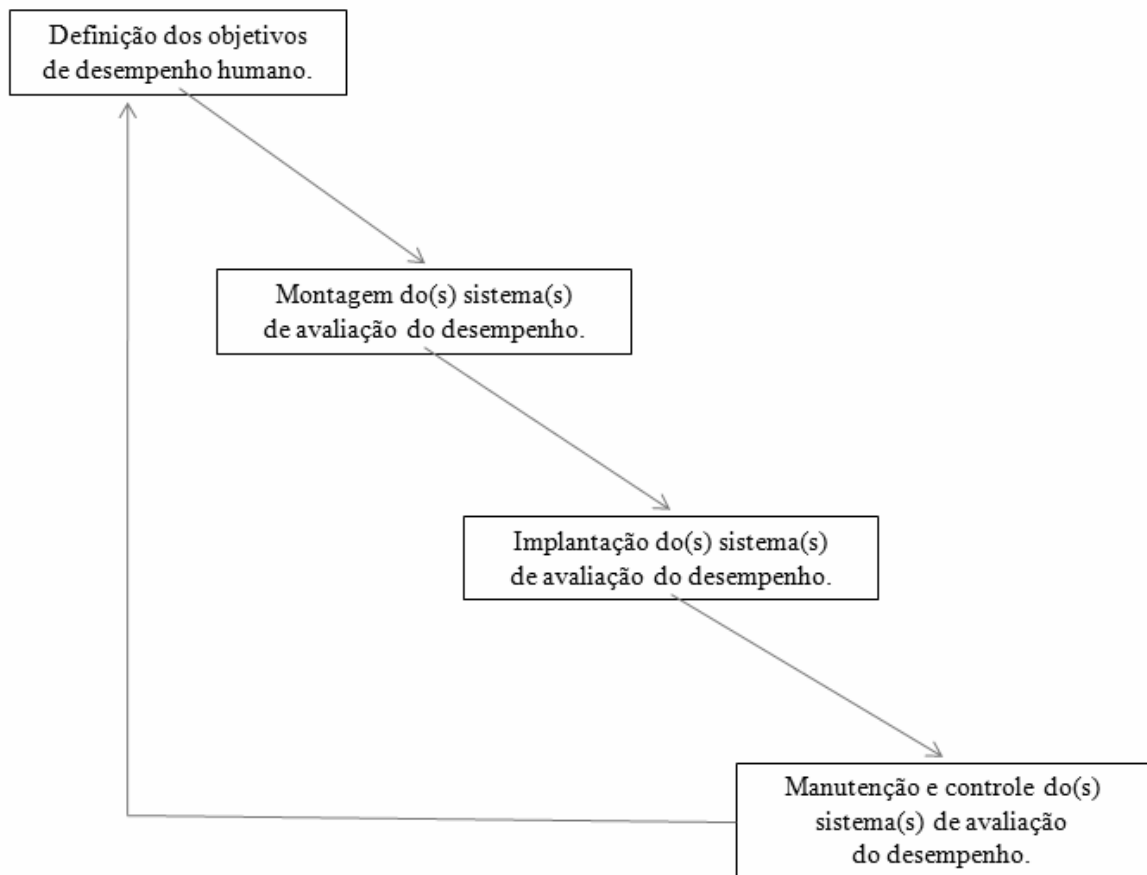


Figura 2 - Etapas da avaliação do desempenho

A primeira das quatro etapas colocadas por Chiavenato (2009), a definição dos objetivos de desempenho humano, consiste em aliar os objetivos da avaliação do desempenho humano com a política da organização em geral e com a política de gestão de pessoas em particular.

Os objetivos de uma política de avaliação do desempenho apresentam os seguintes aspectos: avaliação da atuação profissional, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho das pessoas; o conhecimento do patrimônio humano da organização, possibilitando melhor aproveitamento e desenvolvimento; a localização de tipos de problemas; e a criação de um ambiente de trabalho favorável a partir de boas relações humanas e satisfação no trabalho.

A segunda etapa, montagem da sistemática de avaliação do desempenho, envolve a escolha, por parte da organização, de um sistema de avaliação do desempenho que se adapte aos objetivos previamente definidos.

A etapa da implantação da avaliação do desempenho compreende o treinamento dos futuros avaliadores que deverão avaliar seus subordinados dentro dos sistemas desenvolvidos.

A capacidade de observar e obter dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados, sensibilidade de interpretar esses dados e de transformá-los em uma avaliação do desempenho e, finalmente, a capacidade de analisar e propor medidas corretivas necessárias exige um adequado treinamento dos avaliadores, que serão os aplicadores do instrumento de mensuração. (CHIAVENATO, 2009, p. 153).

A quarta e última etapa da avaliação do desempenho humano, segundo Chiavenato (2009), manutenção do sistema e controle dos resultados compreende o acompanhamento, a manutenção e o controle dos resultados alcançados pelo sistema de avaliação do desempenho em vigor. Estes resultados poderão indicar a necessidade de um ajustamento nos critérios e nas políticas, de reformulação, de retreinamento dos avaliadores etc.

Segundo Ribeiro (2005), todo colaborador espera que a empresa, em algum momento se reúna com ele para fazer um balanço de seu desempenho durante determinado período. O colaborador quer saber qual foi sua contribuição, como foi seu desempenho e sua atuação. O gerente, por sua vez, deve citar os pontos negativos e os pontos a melhorar, bem como os futuros desafios.

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado, periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. A receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização. (RIBEIRO, 2005, p. 295).

Para Latham e Wexley (1994) *apud* Fleury e França (2002), a avaliação do desempenho não é simplesmente um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. Mas, sobretudo, um sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo, tornando-se, portanto um sistema de gestão do desempenho.

Lucena (1992) coloca quatro fatores que influenciam no desempenho e que, conseqüentemente, devem ser considerados no processo de avaliação do desempenho. Estes fatores são: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo.

O primeiro dos quatro fatores que influenciam no desempenho, a qualificação profissional, segundo Lucena (1992, p. 21), “define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados”. É necessário definir o cargo, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o desempenho das funções do colaborador dentro da empresa.

Cultura organizacional engloba a visão, missão, princípios, valores, tema de serviço da empresa na qual o colaborador está inserido. O terceiro fator que influencia no desempenho e que deve ser considerado no processo de avaliação do desempenho é o estilo gerencial, a percepção da organização sobre avaliação do desempenho e como a gerência atua frente ao fator humano.

De fato, o alcance dos objetivos propostos, a operacionalização do processo desde a fase de negociação do desempenho (resultados esperados), o acompanhamento do desempenho, as ações dele decorrentes, até a fase de avaliação, demonstram a atuação permanente da gerência no seu dia-a-dia de trabalho. (LUCENA, 1992, p. 24).

O ambiente externo afeta o contexto organizacional como um todo. Segundo Lucena (1992), para o desempenho individual o impacto do ambiente externo está relacionado com a capacidade da organização de interpretar os efeitos das mudanças do ambiente e adaptar-se rapidamente.

“Na prática esses componentes representam campos de forças que interagem reciprocamente, impactando no desempenho humano positiva ou negativamente.” (LUCENA, 1992, p. 21). Todos estes elementos bem definidos e bem alinhados garantem o sucesso de um programa de avaliação do desempenho.

2.2.1 Definição dos objetivos do desempenho humano

A primeira etapa do processo de avaliação do desempenho, segundo as etapas colocadas por Chiavenato (2009) consiste em definir os objetivos da avaliação do desempenho humano. Estes objetivos definidos da avaliação do desempenho devem estar aliados com a política da organização em geral e ainda com a política de gestão de pessoas em particular.

Os objetivos da avaliação do desempenho precisam contemplar os seguintes aspectos: avaliação da atuação profissional, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho das pessoas; o conhecimento do patrimônio humano da organização, possibilitando melhor aproveitamento e desenvolvimento; a localização de tipos de problemas; e a criação de um ambiente de trabalho favorável a partir de boas relações humanas e satisfação no trabalho.

Para cada tarefa assumida e desempenhada pelo colaborador, existem metas que devem ser cumpridas, estas metas podem ser tanto qualitativas quanto quantitativas.

Segundo Lucena (1992) existem dois critérios que devem ser respeitados na elaboração das metas da empresa. São eles: o dimensionamento de metas, no contexto da empresa; e a negociação de metas a nível individual ou de equipe. A negociação de metas a nível individual ou de equipe identifica a contribuição que é esperada de cada colaborador em seu posto de trabalho, para o alcance das metas da unidade onde atua e da organização como um todo.

O primeiro critério, a definição das metas da empresa a partir da visão do negócio, é decorrente do Planejamento Estratégico definido pela organização. A organização define os objetivos globais que pretende alcançar em um determinado período de tempo. Já o segundo critério que é a distribuição destas metas entre os diversos colaboradores ou entre as diferentes equipes de colaboradores. É nesta etapa que as metas estratégicas são operacionalizadas.

Definir metas significa especificar Padrões de Desempenho para as responsabilidades ou atribuições das unidades e de cada empregado, traduzidas em projetos, atividades ou tarefas. Os Padrões de Desempenho indicam os resultados finais que se pretende alcançar, definidos em termos de Qualidade, Prazo, Quantidade e Custo. Portanto, as metas nada mais são do que as proporções desejadas dos resultados que serão medidos pelos Padrões de Desempenho. Representam compromissos assumidos, que expressam a contribuição de cada indivíduo, como consequência do seu desempenho. (LUCENA, 1992, p. 118).

Os Padrões de Desempenho em termos de Qualidade, por serem medidos de forma qualitativa, são os mais difíceis de avaliar. Mas são tão, ou mais importantes, que os demais. É na Qualidade que se avalia o comportamento do colaborador dentro da empresa, com os seus colegas, superiores e subordinados.

Na realidade, a dificuldade para definir padrões de qualidade é consequência da pouca importância que sempre se atribuiu a esse requisito. Daí a crítica tão severa à qualidade dos produtos brasileiros, porque nunca houve um empenho sério na busca dessa qualidade. Falta, portanto, a prática, a experiência e o compromisso com qualidade. (LUCENA, 1992, p. 121).

Em termos de Prazo, referem-se às datas, durações e períodos em relação às metas e tarefas a serem cumpridas. E os Padrões de Desempenho em termos de Quantidade aos volumes, percentagens e valores. Já os Padrões de Desempenho de Custo, geralmente são mais utilizados em funções gerenciais.

2.2.2 Montagem da sistemática de avaliação do desempenho

A parte de montagem do sistema de avaliação do desempenho consiste em desenvolver realmente o sistema. Para isso acontecer é preciso que os tipos e métodos que serão utilizados no processo de avaliação do desempenho sejam escolhidos e desenvolvidos de acordo com as necessidades e particularidades da empresa em questão. (CHIAVENATO, 2009).

2.2.2.1 Tipos de avaliação do desempenho

Existem tipos de avaliação do desempenho que medem os resultados que os colaboradores alcançaram em relação às atribuições e resultados indicados. Estes tiveram início com a administração por objetivos, a seguir com a avaliação por competências e após, com a forma que, atualmente, é considerada a mais completa de avaliação do desempenho que é a avaliação 360 graus.

A administração por objetivos ou, como também é chamada, APO, pode ser definida como um estilo ou um sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho humano e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos. Define-se também como um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem áreas de

responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade.

A avaliação por objetivos é um método integrante da concepção da administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas e acatadas. Leva, também, à auto-realização dos indivíduos. A participação no trabalho e o entendimento dos objetivos da empresa, por sua vez, são fatores importantes na integração das pessoas nas organizações. (PONTES, 2008, p. 96).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) a administração por objetivos (APO) funciona de forma similar a redigir um contrato entre a pessoa que é avaliada e seu avaliador. Juntos eles negociam as metas que devem ser atingidas em determinado período de tempo. Estas metas precisam ser mensuráveis e observáveis, podendo ser medido o desempenho de acordo com o cumprimento ou não das metas.

Algumas empresas encorajam seus chefes e subordinados a estabelecerem metas que: busquem a obtenção de resultados específicos; sejam mensuráveis em quantidade, qualidade e impacto; sejam alcançáveis e também desafiadoras; sejam relevantes para a unidade de trabalho, para a organização, para a carreira etc.; estejam dentro de um período definido, ou seja, com data certa para obter o resultado. (MIKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 105)

Pontes (2008, p. 91) afirma que para que um fato possa ser um objetivo “é necessário ser específico e realista, para que os alvos possam ser verificados, com data-limite para atingir, e ainda inclua metas intermediárias”. De acordo com VROOM (1997, p. 205),

O processo de administração por objetivos, em sua essência, é um esforço cujo objetivo é ser justo e racional, prever e julgar o desempenho de forma mais cuidadosa e, supostamente, proporcionar aos indivíduos uma oportunidade de automotivação através da definição de seus próprios objetivos.

Estes objetivos devem ser claramente comunicados em uma reunião formal. Uma vez que os objetivos estejam bem entendidos, supõe-se que os colaboradores terão maior empenho para cumpri-los. Porém, é necessário um líder para que cada um dos objetivos seja alcançado.

Durante a fase de combinação dos objetivos, deve ser escolhido o estilo adequado de liderança a ser adotado pelo gerente em relação ao funcionário, para atingir cada um dos objetivos acordados. É importante ressaltar que se houver, por exemplo, quatro objetivos combinados, o estilo de liderança a ser adotado pelo gerente pode ser diferente para cada um dos objetivos. (PONTES, 2008, p. 97).

Além da comunicação inicial dos objetivos, é necessário que o líder realize reuniões periódicas para avaliar se os objetivos colocados anteriormente estão sendo cumpridos. O papel do líder, durante o processo da APO, é de aconselhar e orientar o colaborador.

Ainda segundo Pontes (2008), existem duas formas de estabelecer objetivos, a forma diretiva e a participativa. Na forma diretiva, o líder impõe ao colaborador os objetivos a serem cumpridos, sem haver negociação entre eles. Nesta forma o líder não permite e nem considera as opiniões de seu colaborador. Já na forma participativa, tanto o colaborador quanto o líder, formulam seus objetivos. É evidente que a forma participativa é a mais coerente e, portanto, adotada na avaliação por objetivos. A forma participativa deve levar a uma maior motivação e empenho por parte do colaborador.

Os objetivos devem ser audaciosos, mas na grandeza que seja possível seu cumprimento, e nunca devem ser formulados de forma estreita, que, de tão fácil, acabe por não constituir motivação para sua realização. Quando a formulação dos objetivos não é do tamanho exato, o que ocorre, na realidade, é que os objetivos departamentais acabam por não ser atingidos, levando a consequências desastrosas na consecução dos estratégicos. (PONTES, 2008, p. 94).

Para Pontes (2008), a APO é uma forma participativa de avaliação do desempenho. Os objetivos dos colaboradores e de sua unidade devem estar ligados para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Para que os objetivos individuais sejam atingidos, não é necessária uma supervisão estreita, pois de acordo com APO, as pessoas são maduras e competentes para realizar aquilo com que se comprometeram.

Segundo Pontes (2008, p. 95), a APO, quando bem implantada, resulta em benefícios como:

- Trabalho participativo;
- Melhoria do planejamento na empresa, de forma geral;
- Definição de objetivos e, conseqüentemente, dos processos de trabalho mais bem entendidos pelos indivíduos;
- Maior motivação dos funcionários, uma vez que o método desperta interesse de participação, auto-realização e reconhecimento; e

- Avaliação de desempenho com base em resultados das reavaliações, sendo, portanto objetiva.

A APO, no entanto, principalmente quando mal implantada, gera, também, alguns inconvenientes, como:

- Combinação de objetivos incompatíveis com a capacidade (potencial) de realização da pessoa, levando a não-realização do acordado;
- Efeito negativo no clima, quando os gerentes impuseram objetivos aos membros de suas equipes, esquecendo o princípio fundamental de que o processo é participativo;
- Dificuldades em abandonar objetivos que não deveriam ser mais perseguidos, quando de mudanças significativas de rumos nas empresas; e
- Trabalho burocrático aumentado, quando o mais importante, na ótica gerencial, era o preenchimento de formulários, para definição dos objetivos e acompanhamento, do que em relação ao processo em si.

A APO traz melhorias para a empresa uma vez que seus objetivos são bem definidos, motiva os colaboradores em função de buscarem seus objetivos, desenvolve estes colaboradores, auxilia no levantamento das necessidades de treinamento, além de outras vantagens.

Pontes (2008) apresenta três principais limitações da APO: utilização de coerção pelo líder, a avaliação de desempenho nunca pode e nem deve ser utilizada como um instrumento de pressão pelo gestor e sim de desenvolvimento; perseguição rígida de objetivos, tendo em vista mudanças no cenário, alguns objetivos necessitam ser substituídos ou abandonados; e avaliação centrada apenas no resultado e não nas causas que provocaram estes resultados.

Outro tipo de avaliação do desempenho existente e que será estudada neste trabalho é a avaliação de competências. De acordo com Rabaglio (2006), o crescente aumento da competitividade dos negócios obriga as empresas a buscarem e adquirirem as competências que elas negligenciaram em tempos anteriores, de menor concorrência e de maiores facilidades para obter lucros e crescer. Todo este movimento trouxe à tona a Gestão por Competências que é a forma mais focada e objetiva de fazer Gestão de Pessoas alinhada com as estratégias da organização.

Parry apud Rabaglio (2006, p. 22) define competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

“Uma avaliação de competências é aquela que avalia as competências técnicas e comportamentais de seus colaboradores em relação às competências de que a empresa e, mais especificamente, de que a função do avaliado precisa.” (LEME, 2007, p. 18).

Segundo Pontes (2008), para preparar uma avaliação por competências, com qualidade, é preciso definir, primeiramente, as competências essenciais para a organização a fim de atender suas ações estratégicas. Após estarem devidamente definidas, as competências essenciais para a organização passam a ser obrigatórias para todos os colaboradores da organização.

Após definidas as competências da organização, define-se as competências dos cargos ou dos grupos de cargos, estas competências podem ser estabelecidas no campo técnico e também no campo comportamental. O campo técnico envolve os conhecimentos e habilidades em determinadas áreas específicas. Já o campo comportamental envolve as atitudes e comportamentos compatíveis com as atividades a serem realizadas pelo ocupante do cargo em questão.

Avaliação de desempenho por competências pode mensurar, tanto as competências técnicas, quanto as comportamentais, sendo mais comum sua aplicação para avaliar as competências comportamentais. A avaliação procura verificar o quanto as pessoas possuem as competências exigidas e estabelecer planos de ação para desenvolvimento das mesmas. (PONTES, 2008, p. 151).

A seguir, um exemplo de Pontes (2008, p. 154). O quadro mostra um modelo de avaliação por competências amplamente utilizado nas avaliações do desempenho apesar de o autor não considerar a melhor forma de fazer a avaliação, pois torna o processo de avaliação subjetivo.

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

Quadro 1 - Modelo de avaliação de competências

Porém, o autor define o modelo ideal como aquele que além de apresentar o conceito (definição) da competência que está sendo avaliada, mapeia os indicadores do desempenho para cada uma das competências escolhidas. A seguir uma exemplificação, de Pontes (2008, p. 155), de mapeamento do indicador do desempenho para a competência flexibilidade:

Competência	Conceito	Indicadores de Desempenho
Flexibilidade	Capacidade para compreender, aceitar e assimilar mudanças que ocorram internamente ou externamente à organização. Facilidade para atuar em situações novas de rotina e/ou métodos de trabalho.	Aceita a reestruturação de métodos e processos de trabalho?
		Aceita pontos de vista diferentes do seu em relação a processos de trabalho?
		Aceita executar tarefas em outros postos de trabalho?
		Tem facilidade para atuar em situações novas de rotina e/ou métodos de trabalho?

Quadro 2 - Exemplo de indicadores para a competência flexibilidade

Para que o modelo não fique sujeito à subjetividade da escala gráfica (modelo de avaliação do desempenho que será visto posteriormente), é necessário que os indicadores do desempenho de cada competência sejam muito bem definidos. “Sem a definição de indicadores de desempenho, conforme mostrado no quadro um, a competência pode vir a ser

interpretada de forma diversa por duas ou mais pessoas. Com a inclusão dos indicadores de desempenho, conforme mostrado no quadro dois, a avaliação se torna mais objetiva.” (PONTES, 2008, p. 160)

Outra crítica que poderá existir é que a metodologia não tem ligação direta com os resultados desejados pela organização. Aqui se denota uma falta de compreensão da metodologia por competências. A avaliação por competências tem uma função mais relevante no desenvolvimento das pessoas, em função da necessidade de expandir as competências organizacionais, portanto ela não tem uma conexão direta com os resultados quantitativos (metas) da organização. (PONTES, 2008, p. 160).

Pontes (2008) indica ainda que a avaliação por competências é bastante comum na forma de avaliação do desempenho 360°, tipo de avaliação do desempenho que será abordada logo a seguir.

Avaliação 360° é um tipo de avaliação do desempenho feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Estes elementos são o chefe, os colegas de trabalho, os subordinados, clientes internos e externos e fornecedores.

Trata-se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders. Em geral, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades demandados pela Organização que a utiliza. (RABAGLIO, 2006, p. 15).

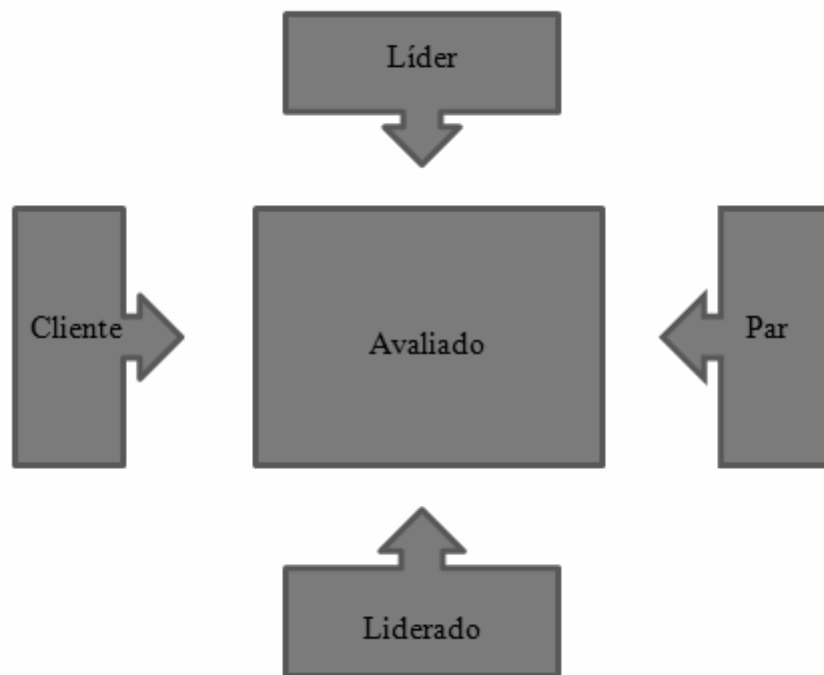


Figura 3 - Formato da avaliação 360 graus
Fonte: Pontes, 2008.

Marras (2002) ressalta que este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos. Portanto, é mais adequado a organizações mais abertas, flexíveis e democráticas, em que o ambiente de trabalho e os profissionais envolvidos tenham certo grau de maturidade e conhecimento sobre o processo.

“A principal novidade do método é a de propiciar a oportunidade de o subordinado avaliar o líder, cuja finalidade é a de que os líderes possam elaborar um plano de melhorias para suprir suas deficiências. Sem o método, dificilmente esse formato de avaliação seria introduzido” (PONTES, 2008, p.36). O autor explica ainda que as avaliações são desenvolvidas por meio de fatores que possam ser mensuráveis, através de comportamentos observáveis.

Para Pontes (2008) a avaliação 360° é mais confiável que os métodos tradicionais, pois conta com diversas fontes de informações. Os colaboradores podem comparar os resultados das avaliações com sua autoavaliação, levando a um processo de reflexão e a um maior nível de consciência em suas ações. O *feedback* de diversas fontes, desde que bem executado, deve ser encarado como um instrumento de desenvolvimento de competências pessoais.

Para que o método não se torne subjetivo, é preciso que as competências sejam muito bem definidas para que não haja uma dupla interpretação. Outro porém, segundo Pontes (2008), é que o método parte do pressuposto que as pessoas estejam preparadas para dar e receber *feedback*, mas a realidade não é bem assim. O processo pode deixar o clima da empresa ruim caso os colaboradores não tenham maturidade suficiente para dizer o que pensam dos colegas de forma consciente.

A recomendação é a de que o instrumento seja usado exclusivamente com fins de *feedback* e não como processo de avaliação de desempenho. Mesmo assim, as avaliações devem receber tratamento estatístico. As avaliações individuais distorcidas (cerca de 40% acima ou abaixo em torno da média do resultado) devem ser retiradas do processo, uma vez que devem ter sofrido os efeitos de propensões por parte dos avaliadores e dessa forma não comprometerão o resultado final. (PONTES, 2008, p. 40).

Deve-se observar, ainda, a cultura da empresa, se a cultura for predominantemente hierárquica, a avaliação 360° não é uma boa idéia. “É necessário que haja espaço para que as pessoas forneçam *feedbacks* de forma adequada.” (PONTES, 2008, p. 40)

2.2.2.2 Métodos de avaliação do desempenho

Juntamente com o desenvolvimento das organizações e dos métodos de gestão, os métodos de avaliação, tanto formais quanto informais, foram surgindo. Inicialmente o foco da avaliação do desempenho foi o indivíduo com a utilização de indicadores subjetivos. Os programas de avaliação do desempenho são utilizados a bastante tempo. Segundo Chiavenato (1985) antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas.

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho começaram a ser mais difundidos e aplicados pelas organizações a partir da 2ª Grande Guerra Mundial. A partir de 1954, com a obra de Peter Drucker, “The Practice of Management”, tornou-se popular uma nova linha de administração intitulada “Administração por Objetivos – APO”, que trazia em seu bojo processos que levavam a um novo conceito de avaliação – a avaliação por objetivos. (PONTES, 2008, p. 29).

A atribuição de grau ou ainda comparação simples, é um dos métodos mais antigos de avaliar o desempenho. Segundo definição de Pontes (2008, p. 51) “constitui-se em avaliar o desempenho das pessoas por meio de uma escala previamente determinada, por meio da atribuição de conceito geral de desempenho, numa escala que varia de péssimo até excepcional”. O método utiliza uma pessoa que se enquadre em um desempenho péssimo, uma em regular e uma terceira classificada como desempenho excepcional. Estas pessoas servem de parâmetro para o restante dos colaboradores da organização.

Este programa de avaliação do desempenho é bastante falho principalmente por não avaliar as causas do desempenho péssimo ou regular. A atribuição de grau simplesmente classifica o colaborador, sem considerar os fatores causadores de seu desempenho bom ou ruim.

A seguir o exemplo apresentado por Pontes (2008, p. 52):

ESCALA	GRAUS DE DESEMPENHO	PARÂMETROS	DEMAIS PESSOAS DA EQUIPE
1	DESEMPENHO PÉSSIMO	Mônica	Hélio
2	DESEMPENHO RUIM		Silvia
3	DESEMPENHO REGULAR	Pedro	Francisco
4	DESEMPENHO BOM		Hugo
5	DESEMPENHO ÓTIMO		Ricardo
6	DESEMPENHO EXCEPCIONAL	André	Sueli

Quadro 3 - Atribuição de desempenho aos componentes de uma equipe

Outro método de avaliação de desempenho também defasado é a comparação binária, ele não dá chances para a melhoria no desempenho, uma vez que apenas julga o desempenho, também sem apontar as causas e sem as chances adequadas para realizar mudanças. Além disso, torna-se um trabalho bastante árduo quando a equipe de trabalho é grande.

Abaixo um modelo apresentado por Pontes (2008, p. 53):

	Álvaro	Maria	Mônica	Beatriz	Pedro
Álvaro		-	-	+	-
Maria	+		+	+	-
Mônica	+	-		+	-
Beatriz	-	-	-		-
Pedro	+	+	+	+	
Somar 1	1	1	1	1	1
Pontos	4	2	4	5	1

Quadro 4 - Avaliação por meio de comparação binária

Cada colaborador é comparado com os outros e recebe um sinal de “+” quando o desempenho é superior ou de “-” quando inferior. Cada sinal de “+” representa um ponto e após, é atribuído mais um ponto a cada colaborador. Quanto maior a pontuação, melhor é o desempenho do indivíduo.

Distribuição forçada é outro método de avaliação do desempenho, ele é bastante antigo e utilizado em grandes organizações. “No sistema de distribuição forçada, o avaliador coloca seus avaliados dentro de grupos; todos os empregados que são semelhantes com relação a determinado traço são colocados em um mesmo grupo” (BERGAMINI, 1988, p. 189).

Para Pontes (2008, p. 54) “o método parte do pressuposto de que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenhos ruins, certo número de funcionários com desempenhos bons e alguns outros com desempenhos excelentes”. Segue exemplo do autor:

INDICADORES DE DESEMPENHO	% DE FUNCIONÁRIOS COM DESEMPENHO ESPERADO
E = PÉSSIMO	10
D = SOFRÍVEL	20
C = REGULAR	40
B = BOM	20
A = ÓTIMO	10

Quadro 5 - Parâmetros para avaliação de desempenho

Os parâmetros não necessariamente precisam ser estes, porém, sempre haverá colaboradores com desempenho abaixo do esperado, esperado ou acima do esperado. O ponto positivo deste método é que os colaboradores irão sempre querer estar nos grupos com melhor desempenho e aqueles que já estão no grupo de melhor desempenho não irão querer perder seu posto. Consequentemente, os colaboradores desenvolvem-se e a empresa cresce.

Outro fator positivo da distribuição forçada é o fato de o método evitar que o colaborador subestime ou superestime seu desempenho. O colaborador pode achar que é um colaborador acima da média e verificar através da comparação que é apenas um colaborador regular.

Porém, caso os fatores a serem avaliados não sejam bem escolhidos, a avaliação do desempenho pelo método da distribuição forçada pode se tornar subjetiva. Outro problema que pode surgir na utilização desta forma de avaliação é quando o grupo inferior é utilizado

para justificar demissões. É preciso que, em primeiro lugar a organização tente desenvolver este colaborador.

Numa era de competitividade empresarial, em que manter talentos é questão de sobrevivência o pressuposto do método torna-se interessante, porque o foco do desenvolvimento será nos funcionários com melhor desempenho. Por outro lado, em uma empresa competitiva deve existir estímulo ao desenvolvimento, e o método força todos os funcionários a terem uma preocupação adicional nesse campo. Os argumentos são favoráveis, apesar da preocupação com o lado humano. Agora, se uma empresa atingiu um grau elevado de desempenho superior, a escolha forçada trará problemas, por ter de escolher entre bons funcionários um número para um patamar inferior de desempenho, quando não existe esse número. Isso pode levar a destruições de equipes altamente motivadas e com desempenho superior. (PONTES, 2008, p. 57).

Segundo Chiavenato (2009) o método apresenta como vantagem o fato de a aplicação ser simples e não exigir um prévio preparo muito complexo por parte dos avaliadores. Em contrapartida, o método tem elaboração e montagem complexa e demorada. Outra desvantagem está no fato de ser um método discriminativo, ou seja, apresenta resultados globais e quando for utilizado para fins de treinamento e desenvolvimento irá requerer maiores informações sobre as necessidades de treinamento e potencial de desenvolvimento.

Um método bastante utilizado é o método da escala gráfica. Assim como os outros métodos apresentados, também apresenta certa subjetividade, embora um pouco menor que os outros.

Compreende uma sequência de fatores ou qualidades que se quer medir no desempenho dos empregados. Esses fatores são definidos quanto ao que se pretende avaliar, seguidos de uma série de pequenas descrições literárias, que dimensionam uma graduação de desempenho, desde o mais eficiente até o insatisfatório. Tais descrições pretendem permitir converter o juízo ou opinião subjetiva, que se tem de uma pessoa a respeito de uma qualidade ou atributo, em um juízo ou opinião concreta, expressa, numericamente, por uma escala de pontuação. (LUCENA, 1977, p. 71).

Segundo Pontes (2008), geralmente são escolhidos cerca de dez fatores que se aplicam a um conjunto de cargos para serem utilizados como parâmetros de avaliação. Do desempenho pelo método da escala gráfica. Geralmente existem três fichas de avaliação, para cargos operacionais, administrativos e de liderança.

Atitude no trabalho, cumprimento de metas, organização e tomada de decisão são alguns exemplos de fatores que podem ser utilizados neste método de avaliação do

desempenho. Após definidos estes fatores, deve-se elaborar os indicadores descritivos. O nome do método vem do fato de o desempenho do colaborador poder ser representado graficamente a partir de cada um dos fatores avaliados.

Vantagens do método das escalas gráficas: permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples; permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente. (CHIAVENATO, 2009, p. 130).

Conforme se pode observar no quadro abaixo, este modelo permite uma flexibilidade maior que os outros métodos já apresentados uma vez que existe mais de uma opção dentro de um mesmo indicador. O exemplo de Pontes (2008, p. 62) exemplifica esta flexibilidade:

NOME:				
Verifique o indicador que mais se aproxima do desempenho do empregado, e depois, assinale o número escolhido. O número de maior valor dentro do indicador é o correspondente ao melhor desempenho e o de menor valor é o correspondente a um desempenho inferior ao descrito.				
CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	A	B	C	D
PRODUTIVIDADE Rendimento do trabalho.	12 11 10 Muito rápido.	9 8 7 Com frequência ultrapassa o exigido.	6 5 4 Executa o exigido.	3 2 1 Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho.
DISCIPLINA / INTEGRAÇÃO Respeito à cultura e às normas da companhia.	12 11 10 Alto grau de disciplina, respeito à cultura e às normas da organização. Planejamento integrado à empresa.	9 8 7 Respeita os valores e as normas da organização.	6 5 4 Quando orientado, respeita os valores e as normas da organização. Procura uma integração na empresa.	3 2 1 Faz críticas aos valores da empresa e tem desinteresse em atuar dentro das normas organizacionais. Não demonstra interesse em integrar-se na empresa.

Quadro 6 - Ficha de avaliação de desempenho pela escala gráfica

O método da escala gráfica, apesar de reduzir a subjetividade em relação aos métodos anteriores, é sujeito a certas propensões do avaliador, motivadas pela dificuldade em separar, no momento da avaliação, a pessoa do seu comportamento. Por isso, a necessidade de treinamento e aconselhamento, para a adoção dessa metodologia. Mesmo com treinamento e aconselhamento dos avaliadores, certas propensões podem estar presentes no momento da avaliação. (PONTES, 2008, p. 70)

Para Pontes (2008) existem algumas propensões que podem pôr em risco a validade não apenas do método da escala gráfica quanto de outros métodos existentes, estas propensões são:

- Efeito halo ocorre quando o avaliador gosta ou desgosta do indivíduo a ser avaliado, neste caso ele irá colocar que o desempenho é sempre bom em todos os fatores ou sempre ruim. Pode acontecer também de um colaborador se sobressair

em um dos fatores avaliados e o avaliador colocar como positivo todos os outros aspectos avaliados, ou o contrário;

- Efeito tendência central, quando o avaliador prefere não classificar seus colaboradores com extremos, como excelente ou péssimo, a avaliação do desempenho acaba tendendo ao centro;
- Efeito complacência ou rigor, efeito contrário a tendência central. O avaliador é extremista e acredita que todos são excelentes ou péssimos;
- Efeito preconceito pessoal, pode ocorrer preconceito quanto à raça, religião, sexo ou qualquer outro tipo de preconceito por parte do avaliador em relação ao avaliado. O preconceito compromete a validade da avaliação bem como pode ocorrer algum processo por motivo de danos morais;
- Efeito fatos recentes, quando o avaliador deixa-se levar por fatos mais recentes que ocorreram e acabam influenciando toda a avaliação.

Desvantagens do método das escalas gráficas: não permite flexibilidade ao avaliador, que deve se ajustar e limitar-se ao instrumento e não este às características do avaliador; (...); tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações; necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores; tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos seus subordinados. (CHIAVENATO, 2009, p. 132).

“Todos esses efeitos podem ser amenizados por programas de treinamento dos avaliadores. A auto-avaliação incorporada ao processo também minimiza esses efeitos.” (PONTES, 2008, p. 71)

Frases descritivas é outro método de avaliação do desempenho que deixa a desejar pelos mesmos motivos citados nos métodos anteriores. São escolhidas, geralmente, dez frases que descrevam um comportamento considerado ideal e dez frases com um comportamento ruim. Segue exemplo de Pontes (2008, p. 72):

DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	SIM	NÃO
É assíduo e pontual.		
Não gosta de obedecer às normas da empresa.		
Interessa-se em aprender novos processos de trabalho.		
Sua apresentação pessoal no trabalho deixa a desejar.		
Sua produtividade no trabalho é ótima.		
O resultado final de seu trabalho contém erros.		

Quadro 7 - Método frases descritivas

Soma-se um ponto para cada sim marcado nas frases positivas e diminui-se um ponto para o sim marcado em frases negativas. Pode-se criar uma tabela com faixas de pontuações para complementar a avaliação do desempenho.

O método dos incidentes críticos leva em consideração apenas comportamentos extremos e deixa de lado os normais. É um método bastante simples que consiste apenas em observar e registrar os fatos positivos e negativos no trabalho. O líder da equipe deve exaltar os comportamentos positivos e tentar desenvolver os negativos.

Nesse sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca. (MARRAS, 2002, p. 176).

A seguir, dois exemplos de Pontes (2008, p. 73):

Nome:	
Unidade:	
DATA	INCIDENTE CRÍTICO
08/jan.	Não foi cortês com um cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o líder, efetuando reclamação do atendimento.
18/jan.	Não forneceu com exatidão informação requerida pelo cliente, quanto ao prazo de entrega da mercadoria, e foi ríspido em novo telefonema desse cliente, gerando reclamação, por escrito, do cliente quanto ao atendimento prestado.

Quadro 8 - Exemplo de relatório negativo - método de incidente crítico

Nome:	
Unidade:	
DATA	INCIDENTE CRÍTICO
18/jan.	Resolveu um problema complexo de defeito do produto "Z", elevando a margem de segurança em sua utilização de 95 para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.
30/mar.	Apresentou um projeto de melhoria do produto "N", que reduziu o tempo de fabricação de 20 para 10 horas.

Quadro 9 - Exemplo de relatório positivo - método de incidente crítico

Para Chiavenato apud Flanagan (2009) o método dos incidentes críticos pode ser dividido em três fases. Na primeira o superior imediato observa o comportamento dos seus subordinados desempenhando suas tarefas. A seguir, o superior registra os fatos significativos e relevantes observados na fase anterior. Estes fatos são os incidentes críticos que podem referenciar um desempenho bastante positivo (sucesso) ou bastante negativo (fracasso). A terceira e última fase, segundo o autor, acontece em intervalos de tempo e consiste em entrevistas entre o avaliador e o avaliado para anotar e observar junto ao colaborador as observações, fatos e mudanças a seu respeito.

O último método que será abordado neste estudo é o da pesquisa de campo. Segundo Chiavenato (2009, p. 141) as vantagens do método de pesquisa de campo são:

- Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias este método permite ao gerente uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
- Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao gerente assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal;
- Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas;
- Permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
- Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da ARH;
- Acentua a responsabilidade de linha e a função de *staff* na avaliação de pessoal;
- É um dos métodos mais completos de avaliação de desempenho.

Para Pontes (2008), este método consiste em cinco etapas. A primeira é conduzida pelo técnico da área de recursos humanos que solicita ao líder que faça uma avaliação do colaborador a ser avaliado. O colaborador deve ser classificado em ótimo, bom, regular ou fraco, para isto o líder pode utilizar uma ficha de avaliação. Análise do desempenho é a segunda etapa do método. Esta fase consiste na solicitação ao líder de informações mais específicas sobre o desempenho do empregado e chega-se à avaliação final do colaborador.

A terceira e mais importante etapa é o plano de ação. Com base na avaliação final obtida na segunda etapa, o técnico de recursos humanos e o líder elaboram um plano de ação

para o colaborador. Caso a avaliação seja tão negativa que não haja possibilidade de recuperação, deve-se providenciar o desligamento do colaborador da empresa.

Na quarta etapa a avaliação final do colaborador e o plano de ação é comunicado ao colaborador pelo líder. Já na última etapa, a conclusão geral da avaliação, o técnico de recursos humanos e o líder concluem a avaliação do desempenho. O líder passa a acompanhar o desempenho do colaborador, aconselhando-o, se necessário, sempre levando em conta o plano de ação.

Já as desvantagens, segundo Chiavenato (2009, p. 141), são:

- Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação;
- Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente.

Para Pontes (2008), existe ainda o método da avaliação de atividades. A avaliação consiste em comparar o comportamento do colaborador com as atividades previstas em seu respectivo cargo.

Como a avaliação é baseada nas atividades realizadas no cargo, é necessária uma boa descrição do cargo e que ela seja constantemente atualizada. Deve-se estabelecer um padrão desejável do desempenho para cada uma das tarefas do cargo em questão. Além disso, segundo o autor, pode-se estabelecer uma metodologia de ponderação de acordo com a importância de cada tarefa. Desta forma, a avaliação final será mais objetiva e centrada no que é mais importante no cargo do colaborador. O quadro a seguir mostra um exemplo de Pontes (2008, p. 79):

ATIVIDADES	PADRÃO DE DESEMPENHO	PESO	NOTA	PESO X NOTA
Elaborar a folha de pagamentos.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	4	140
Preparar as guias de recolhimento dos encargos sociais e trabalhistas.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	3	105
Manter o cadastro de registro de funcionários.	Manter em perfeita ordem e atualização.	20	4	80
Manter o arquivo de documentos.	Manter em perfeita ordem e atualização.	10	2	20
Total		100		345

Quadro 10 – Exemplo do método de avaliação de atividades

No exemplo acima, foi utilizada distribuição de peso para cada uma das quatro atividades do cargo. E a nota estava relacionada com os seguintes indicadores de desempenho:

- 4 – excedeu os resultados esperados;
- 3 – atendeu aos resultados esperados;
- 2 – atendeu em parte aos resultados esperados; e
- 1 – não atendeu aos resultados esperados.

Para o conceito final, foi utilizada uma escala de pontos conforme a tabela a seguir:

PONTOS	CONCEITO
Até 299	C
de 300 a 349	B
acima de 350	A

Quadro 11 - Escala de pontos para classificação de desempenho

É um método de avaliação que, como principal característica positiva, pressupõe uma negociação prévia do que se constitui um bom desempenho na organização. Em empresas que possuam cargos bem definidos e requeiram pessoas que atuem dentro das limitações do cargo o método funciona de forma positiva. A limitação de aplicação do método é somente nas organizações que mantêm cargos amplos e requeiram atuação multidisciplinar ou a polivalência de seus trabalhadores. (PONTES, 2008, p, 79).

Alguns destes métodos podem ser utilizados de forma combinada entre si. De acordo com Carvalho e Nascimento (1997) o método de avaliação do desempenho pode ser

caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho. Os autores ainda afirmam que toda empresa deve adotar seu próprio “pacote de métodos de avaliação de desempenho”, considerando suas especificidades, sua política de RH ou atividades que são exercidas pela força de trabalho.

Para alcançar um bom resultado na avaliação do desempenho, deve-se escolher a técnica mais coerente de acordo com a necessidade de cada empresa. Um dos fatores preponderantes no sucesso da avaliação do desempenho está na escolha adequada do tipo de instrumento que se vai utilizar. A escolha desse instrumento está ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação do desempenho humano.

2.2.3 Implantação do sistema

A implantação do sistema consiste em aplicar realmente a avaliação do desempenho humano. É necessário definir quem vai avaliar o desempenho, quando o desempenho irá ser avaliado, a maneira que o *feedback* irá ocorrer e as dificuldades que serão encontradas no processo de avaliação do desempenho.

Para facilitar esta etapa, pode ser utilizado um documento normativo a fim de estabelecer e divulgar as políticas, normas e procedimentos referentes ao processo de avaliação do desempenho.

Representa o documento oficial que disciplina e orienta a utilização do processo, desde a formulação dos objetivos, os instrumentos que serão aplicados, critérios de implantação, funcionamento e manutenção, até a análise e utilização dos resultados, servindo de guia no exercício da responsabilidade de cada chefia da empresa, assim como de todos os seus empregados. (LUCENA, 1992, p. 76).

O documento normativo deve ser aprovado pela diretoria e amplamente divulgado a todos os colaboradores envolvidos no processo de avaliação do desempenho. Por isso, segundo Lucena (1992) o documento deve ter como características predominantes a clareza, a objetividade e a simplicidade de linguagem.

2.2.3.1 Quem avalia o desempenho

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação do desempenho reduz a incerteza do colaborador quanto ao seu potencial e busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e a concordância de conceitos entre o colaborador e seu gerente.

As empresas avaliavam seu pessoal através de uma visão única, o supervisor direto, pois se considerava o mesmo o único do processo. Esta crença não tem apoio técnico e nem científico. Isto aconteceu por muito tempo sem que essas empresas se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo. O autor complementa que a responsabilidade da avaliação distribui-se por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização (BERGAMINI, 1988).

Hoje, a responsabilidade pela avaliação do desempenho varia conforme a política de gestão de pessoas adotada pela organização. Segundo Chiavenato (2009, p. 114) “a responsabilidade direta pela avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de RH ou a uma comissão de avaliação do desempenho”.

Para Chiavenato (2009) a forma de avaliação pelo gerente ainda é a mais utilizada na maior parte das organizações. Com a assessoria da área de gestão de pessoas que estabelece os meios e os critérios, o próprio gerente avalia o desempenho do pessoal. Desta forma, segundo o autor, esta forma tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor de seu pessoal.

A avaliação pelo gerente (ou superior direto) fornece elementos confiáveis quando o líder tem a oportunidade de trabalhar próximo ao avaliado. Em algumas empresas, os avaliados estão longe dos avaliadores, o que dificulta uma observação mais precisa do desempenho (Pontes, 2008).

A autoavaliação também costuma ser utilizada em algumas organizações. Para Pontes (2008, p. 32), a autoavaliação “é consistente quando a empresa pratica valores como autogerenciamento, autonomia e confiança. Gera reflexão do desempenho pela pessoa”.

A avaliação feita pelo próprio avaliado aumenta a participação do colaborador no processo. Mas é claro que esta avaliação é, normalmente, complementada por outro tipo, já que é bastante difícil de ser feita sem tendências. Ainda mais se a avaliação do desempenho

for utilizada para proporcionar aos colaborador remuneração variável, bonificação, promoção etc.

Do mesmo modo, Chiavenato (2009) diz que esta forma é mais comum em organizações em que prevalece uma cultura mais participativa e democrática. Cada pessoa avalia-se quanto ao seu desempenho, eficiência e eficácia tendo em vista parâmetros passados por seu superior ou pela área de gestão de pessoas.

O desempenho pode também ser avaliado pela equipe de trabalho. Consiste em fazer com que a equipe avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe o necessário para melhorar cada vez mais o desempenho. Assim, a equipe de trabalho avalia seus participantes e define metas e objetivos (Chiavenato, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009), em organizações mais conservadoras, ainda é utilizada a avaliação do desempenho feita exclusivamente pelo órgão de recursos humanos. Porém, este tipo de avaliação vem sendo abandonada pelo fato de ser centralizadora e burocrática. O recursos humanos fica responsável por avaliar o desempenho de todas as pessoas da organização. Cada gerente repassa as informações de sua equipe e estas são processadas e interpretadas pelo RH.

A avaliação 360° trata-se de uma recente inovação na apreciação do desempenho. Cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem seu entorno. Isto significa que todas as pessoas com as quais a pessoa mantém alguma forma de interação ou intercâmbio participam da avaliação de seu desempenho. A avaliação de 360° reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa: o superior, os subordinados, os pares, os fornecedores internos e os clientes internos participam da avaliação de seu desempenho, fazendo com que ela reflita a visão dos diferentes parceiros envolvidos no trabalho de cada pessoa. (CHIAVENATO, 2009, p. 118)

A avaliação 360° procura reunir em um único processo todos os tipos de avaliação do desempenho citados. Tem como objetivo tornar tanto a avaliação quanto o *feedback* um processo mais completo. Isto porque ela tem como proposta central colher a avaliação de vários pontos de vista diferentes.

2.2.3.2 Quando avaliar o desempenho

Segundo Lucena (1992), a avaliação do desempenho deve cobrir o período de no mínimo seis meses ou um ano. E o dia da aplicação do *feedback* ao colaborador geralmente coincide com seu aniversário de empresa.

Márcia Luz (2007), em entrevista ao Portal RH sugere que a avaliação do desempenho seja semestral para que o colaborador tenha a oportunidade de identificar como está seu desempenho na empresa até o meio do ano e, ainda, tenha a oportunidade e tempo para trabalhar e modificar este resultado, caso não esteja satisfatório.

Ainda segundo Lucena (1992), a periodicidade da avaliação do desempenho envolve não apenas a aplicação do *feedback* ao colaborador avaliado, mas também a regularidade com que o processo deve ser analisado e discutido pelas partes interessadas na aplicação do mesmo.

2.2.3.3 *Feedback* e plano de melhorias

Para Rabaglio (2006, p. 46), “o conceito de *feedback* é herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento”. Uma comunicação com dois lados só é possível quando existe um retorno. Segundo o mesmo autor, este é o retorno “que esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam”.

Dar *feedback* num Call Center significa comunicar ao operador ou à equipe as informações que possam ajudá-los a melhorar o desempenho para atingir os objetivos do Call Center. Se concordamos que liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, pressupõe saber ouvir e saber falar com os liderados, de forma a conseguir que eles caminhem para a consecução dos objetivos da operação. (MAIA, 2007, p. 174).

Segundo Maia (2007, p. 174), para um *feedback* ser útil ele precisa obedecer aos seguintes critérios:

- Ser descritivo ao invés de avaliativo. Você relata o evento, sem julgamento, para não provocar reação defensiva no ouvinte;
- Ser dirigido para comportamentos que a pessoa que o receba tenha condições de modificar. Caso contrário, o resultado é a frustração por não estar sob o seu controle a mudança solicitada.
- Ser oportuno e imediato. Quanto mais próximo for do momento em que acontecer um determinado fato ou situação, melhor. Não é bom deixar para depois se existe condição para fazê-lo imediatamente.
- Ser adequado à área e à empresa. Isto é, deve ser feito de acordo com as diretrizes da empresa – missão, visão e valores.

Para Rabaglio (2007) existem três tipos de *feedback*, são eles: o *feedback* positivo, o construtivo e o destrutivo. O *feedback* positivo é reconhecer e valorizar o que a pessoa faz de bom. O principal objetivo é aumentar a consciência e a percepção do outro, melhorar o relacionamento e o desempenho conjunto. O *feedback* construtivo é saber criticar efetivamente. E o terceiro, o *feedback* destrutivo, não agrega em nada para o desenvolvimento do colaborador.

A comunicação dos resultados da avaliação ao subordinado é ponto fundamental de todos os sistemas de avaliação do desempenho. De nada adianta a avaliação sem que o maior interessado – o próprio empregado – tome conhecimento dela. É necessário dar-lhe conhecimento das informações relevantes e significativas de seu desempenho, a fim de que os objetivos possam ser plenamente alcançados. (CHIAVENATO, 2009, p. 156).

O *feedback* formal fornecido ao final da avaliação do desempenho, é composto de três fases: preparação da pessoa que vai aplicar o *feedback* (avaliador), preparação de quem vai receber o *feedback* (avaliado) e, posteriormente, a discussão do desempenho. (Pontes, 2008).

O avaliador deve ser preparado para fornecer o *feedback* de uma maneira efetiva. O avaliador deve ter a capacidade de apresentar os fatos e conseguir com que, ao final do *feedback*, o avaliado saia determinado a se desenvolver e ajustar seu desempenho ao exigido por seu cargo, assim como consciente dos aspectos positivos e a desenvolver de seu desempenho. (Chiavenato, 2009).

A preparação do líder, para a fase da discussão do desempenho, irá ajudá-lo a manter uma comunicação mais eficaz, permitindo-lhe ser franco e específico em relação ao real desempenho do funcionário. Algumas “dicas” são úteis para essa fase de preparação. Essas mesmas dicas valem para qualquer pessoa que irá dar o *feedback*. (PONTES, 2008, p. 194).

Para Pontes (2008), estas dicas consistem em:

- Analisar a fundo os resultados obtidos por parte do colaborador;
- Os fatores que podem ter influenciado o avaliado sem que ele tivesse poder sobre estes;
- Se a orientação fornecida foi apropriada;
- Correlacionar o grau de delegação do avaliado com seu desempenho;
- Julgar se o comportamento do avaliador, como líder, pode ter influenciado de forma negativa o desempenho do avaliado;
- Comparar o desempenho obtido com o acordado;
- Procurar exemplos práticos para basear a discussão e não teoria;
- Verificar o desenvolvimento profissional do avaliado;
- Entre outras.

Segundo Chiavenato (2009, p. 160), existem dois fatores importantes que o avaliador deve levar em consideração:

- Toda pessoa possui aspirações e objetivos individuais e, por mais elementares que sejam suas funções dentro da empresa, deve ser considerada sempre como uma pessoa individualizada, diferente das demais;
- O desempenho deve ser avaliado em função do cargo ocupado pelo empregado e da orientação e das oportunidades que recebeu do gerente.

Da mesma forma, o avaliado também precisa ser preparado para que aproveite ao máximo o momento de seu *feedback*. Pontes (2008) aconselha que a entrevista seja marcada com antecedência para que o avaliado esteja preparado para tal acontecimento. O avaliado deve refletir sobre seu desempenho e no que pode ter contribuído para a situação. Assim como o avaliador, o avaliado deve comparar seus resultados obtidos com aqueles acordados previamente.

É necessário ainda que o avaliado:

Refleta sobre seu crescimento profissional, os treinamentos recebidos, assim como sobre suas aptidões ou aversões quanto a certos tipos de trabalho; analise as decisões tomadas, o planejamento, o relacionamento com o grupo de trabalho, o desenvolvimento de pessoas e outros fatores relevantes para o desempenho do seu cargo. (PONTES, 2009, p. 196).

Depois de avaliado e avaliador estarem devidamente instruídos e preparados, é o momento em que o avaliado e o avaliador discutem a respeito do que será feito para desenvolver o colaborador avaliado e utilizar suas aptidões, o qual precisa entender como poderá melhorar seu desempenho e participar ativamente das providências para essa melhoria. (Chiavenato, 2009).

A entrevista dará oportunidade para que superior/subordinado estabeleçam relações pessoais e profissionais mais profundas, troquem idéias, sugestões, e consigam ouvir e falar com maturidade e empatia as argumentações que possuem sobre o andamento dos trabalhos. (FRANCISCO FILHO, 2008, p. 12)

Para Pontes (2008) até mesmo os *feedbacks* positivos podem gerar alguma tensão no momento em que se procede. O avaliador deve procurar criar um clima favorável antes de iniciar o *feedback*, deixando o colaborador à vontade e preparado para o diálogo que virá a seguir. Como o momento é de diálogo, ambos devem falar e ouvir, porém, a condução fica por parte do avaliador.

Não deve haver também um clima de negociação, não pode parecer que o avaliador está contra o avaliado. A intenção é que ambos tirem proveito dos resultados de um processo de avaliação do desempenho. Portanto, o avaliador deve conduzir o diálogo como se ambos estivessem analisando os resultados e fazer com que o avaliado tire as conclusões corretas.

2.2.3.4 Dificuldades no processo de avaliação do desempenho

Filho (2008, p. 14) descreve dez erros típicos em um processo de avaliação de desempenho: desconhecimento do padrão ideal de desempenho; desconhecimento do trabalho do avaliado; erro constante; falta de conhecimento técnico; falta de imparcialidade; rotina; subjetivismo; tendência central; unilateralidade; efeito halo.

O desconhecimento do padrão ideal significa desconhecer as qualificações ideais que o empregado deve ter para desempenhar bem seu trabalho. Já desconhecimento técnico significa desconhecer os formulários, conceituação e procedimentos para realização da avaliação.

Da mesma maneira, o avaliador deve conhecer o trabalho que o avaliado desempenha para poder avaliá-lo corretamente. Erro constante quer dizer subavaliar ou superavaliar o avaliado. A imparcialidade ajuda a minimizar o erro constante. Sendo imparcial e não subjetivo, evita-se as simpatias e antipatias que resultam em incoerências ou injustiças que fogem do profissionalismo necessário para que o avaliador desempenhe seu papel.

A rotina induz o avaliador ao erro constante, pois mesmo que o avaliado modifique o seu comportamento, para melhor ou pior, a avaliação será sempre a mesma. A tendência central é classificar o empregado sempre próximo da média, evitando os extremos da avaliação.

Outro aspecto é o efeito halo, se o avaliador considera o avaliado bastante satisfatório em uma determinada qualidade, ele estende este conceito para todos os outros aspectos, o contrário também é válido. A unilateralidade ocorre quando o avaliador só valoriza aspectos que julga serem importantes, deixando de atentar a todos os fatores pertinentes ao cargo avaliado.

Além destes erros, Lacombe e Heilborn (2003) citam alguns outros vícios de avaliação que causam distorções nas avaliações de desempenho como, por exemplo, a falta de memória ou recenticidade que faz com que o avaliador atenha-se apenas aos últimos acontecimentos, omitindo os fatos ocorridos há mais tempo; supervalorização da avaliação que faz com que se acredite que o instrumento de avaliação corrija os defeitos das pessoas, ignorando o fato de que a correção só ocorre com ações corretivas; o contrário também ocorre, a desvalorização da avaliação, acredita-se que a avaliação não contribua para melhorar os recursos humanos.

Para Chiavenato (2009), existem dois tipos de barreiras que prejudicam o processo de avaliação do desempenho humano, são as barreiras metodológicas e as barreiras de conduta profissional. As barreiras metodológicas dizem respeito à dificuldade de coleta de dados sobre o desempenho e ainda a dificuldade de analisar o desempenho. Já as barreiras de conduta profissional dizem aos receios, preocupações e preconceitos tanto dos avaliadores quanto dos avaliados.

O processo de avaliação do desempenho tornou-se muito comum e com isso está, eventualmente, tendendo para o descuido. “Quando o descaso domina essa atividade, a visão que se deveria ter dos empregados torna-se confusa e a validade das avaliações superficial e discutível” (CHIAVENATO, 2009, p. 161).

2.2.4 Manutenção do sistema e controle dos resultados

Esta parte envolve o acompanhamento, manutenção e controle dos resultados alcançados pelo processo de avaliação do desempenho em vigor. Segundo Chiavenato (2009, p. 153) “esses resultados poderão indicar a necessidade de um ajustamento nos critérios e nas políticas, de reformulação, de retreinamento dos avaliadores etc. A retroação (*feedback*) do sistema é responsável pela regulação e adequação dos critérios”.

A manutenção e o controle do processo envolvem aspectos como: verificar se os métodos de avaliação estão dando bons resultados; se os formulários estão adequados com os objetivos da avaliação do desempenho; se a periodicidade da avaliação está adequada com as necessidades tanto da organização quanto de seus colaboradores; e acompanhar as providências resultantes das avaliações de desempenho. (Chiavenato, 2009).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho tratou de um estudo de caso na empresa Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda. Gonçalves e Meirelles (2004) destacam que a metodologia é a ciência que estuda os métodos de investigação e análise, juntamente com a apresentação de resultados científicos.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 105), “a metodologia é a parte da pesquisa que abrange o maior número de itens, uma vez que responde a diversas questões”.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. É um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (GIL, 2005, p.72 e 73).

O estudo de caso “compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos” (YIN, 2005, p.33).

3.1 TIPO DE ESTUDO

A presente pesquisa teve caráter exploratório e descritivo quanto ao seu objetivo. Segundo MALHOTRA (2004, p. 98) pesquisa exploratória consiste em “um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”.

Este trabalho possuiu caráter exploratório por apresentar levantamento bibliográfico acerca do tema proposto para ampliar o conhecimento sobre o mesmo. Para Gil (2005, p. 43),

as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideais, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa também se caracterizou como descritiva por demonstrar as características da realidade da organização em relação ao processo de avaliação do desempenho. De acordo com Gil (2005) as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

O caráter descritivo deve-se ao fato de o estudo apresentar características da realidade da organização em relação à avaliação do desempenho e outros aspectos que a envolvem.

Além de exploratório e descritivo, este estudo de caso foi caracterizado como predominantemente como qualitativo, mas também possui algumas análises quantitativas.

Qualitativo por conter entrevistas com alguns integrantes da Equipe de Liderança (diretora e coordenação) utilizando-se de perguntas abertas para uma melhor descrição e compreensão das informações e também por conter perguntas abertas nos questionários aplicados aos colaboradores da Equipe de Retenção. E quantitativo por conter questões fechadas nos questionários que foram aplicados aos colaboradores da Equipe de Retenção da Aliar Contact Center.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

A Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda. conta, atualmente, com 75 colaboradores, entre eles, uma diretora, um coordenador, um líder de equipe, dois monitores de equipe ativa, um monitor de equipe receptiva, quatro auditores/*backoffice's*, dois assistentes administrativos e os demais, operadores de atendimento nos diversos produtos, tanto ativos quanto receptivos.

O presente estudo de caso concentrou-se no processo de avaliação do desempenho a respeito da Equipe de Retenção do produto Sidesc Clube Card. Esta escolha foi devido a esta ser uma das equipes mais sólidas da empresa, cujo tempo de empresa dos colaboradores é o mais alto. E ainda pelo fato de todos terem recebido a antiga avaliação do desempenho, facilitando assim, a visão das mudanças necessárias por parte da operação.

A Equipe de Retenção contém seis integrantes e todos os seis participarão da pesquisa a cerca do processo de avaliação do desempenho. Por parte da liderança, foram

analisadas informações vindas da diretora, Lia Hering de Queiroz Yunes, e do coordenador, Daniel da Silva Porto. Isto porque a diretora Lia é a proprietária da Aliar e a pessoa envolvida mais diretamente no processo estratégico da empresa. E o coordenador Daniel é quem aplicava o antigo processo de avaliação do desempenho fornecendo *feedback* aos operadores de todas as equipes.

3.3 COLETA DE DADOS

Na fase de coleta de dados foram utilizadas entrevistas, questionários e observação.

As entrevistas foram semiestruturadas. Segundo Zanella (2007), este tipo de entrevista segue um roteiro pré-definido, porém, sem se prender rigidamente às perguntas. Com isto, a conversa flui conforme as declarações do entrevistado. Como dito no item anterior, foram realizadas entrevistas com a diretora e com o coordenador.

A observação “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar”. (LAKATOS E MARKONI, 2001, p. 107). A observação foi utilizada já que a autora deste estudo faz parte da organização em questão e, inclusive, já participou do processo de avaliação do desempenho em diversas etapas, recebendo a avaliação e ajudando no preenchimento e organização das mesmas.

Os questionários foram aplicados aos seis colaboradores pertencentes à equipe de retenção e apresentavam uma mescla de perguntas fechadas e abertas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para interpretação e análise dos dados coletados com a realização do questionário aplicado à Equipe de Retenção, usou-se primeiramente a tabulação e organização dos dados em uma planilha de *Excel* para visualizar com maior facilidade as respostas obtidas com as questões aplicadas.

Com os dados tabulados e observados foram elaborados tabelas e gráficos para a análise e verificação dos resultados da pesquisa. Os dados obtidos foram analisados e utilizados de forma cuidadosa para que gerassem informações suficientes para que, com base na fundamentação desenvolvida, a análise desses dados pudesse ser realizada e os objetivos propostos para o estudo fossem alcançados.

Como todas as perguntas fechadas dos questionários continham espaços abertos para explicações, após demonstrar os dados com gráficos, foram apresentados os comentários feitos pelos colaboradores.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo limita-se a reestruturar o processo de avaliação do desempenho da Aliar Contact Center não se comprometendo a implementar realmente o processo e a dar continuidade nas atividades que seguem um programa de avaliação do desempenho, como um programa de treinamento e desenvolvimento, por exemplo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A fim de ilustrar e melhor compreender o assunto abordado até o momento, avaliação do desempenho, foi realizado um estudo de caso na empresa Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda..

4.1 ALIAR CONTACT CENTER E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA

A empresa objeto deste estudo está localizada na Rua Felipe Schmidt, 795, Centro, Florianópolis – SC, CEP 88010-002, inscrita no CNPJ de número 09.070.512/0001-67 e iniciou suas atividades em 01 de setembro de 2007.

A Aliar Contact Center é uma empresa com ampla experiência na prestação de serviços de relacionamento. Seu surgimento deu-se pela expertise adquirida em quase dez anos de atendimento prestado ao Grupo Connex, onde sempre apresentou resultados de alta qualidade, naquele momento apenas como uma área do Grupo e não ainda como empresa consolidada. A partir de 2007 constituiu CNPJ próprio para atuar de forma independente, prospectando novos clientes e se profissionalizando. Neste momento atua ainda exclusivamente como fornecedora de serviços para o Grupo Connex e se prepara para até o final de 2009 ofertar seus serviços para outros clientes. (ALIAR CONTACT CENTER, 2009)

Como missão, a empresa busca “estabelecer relacionamentos duradouros, éticos e rentáveis, sempre primando pela qualidade, prestatividade e eficácia” e como visão “ser referência nos seguimentos que atuamos, de forma ética, responsável e empreendedora”. Já como tema de serviço, a Aliar espera “estar preparada para atender com excelência, do primeiro ao último cliente, do mais tranquilo até o mais exigente, mantendo relacionamentos harmoniosos”. (ALIAR CONTACT CENTER, 2009)

Os valores da Aliar Contact Center são:

- Clientes (usuários e credenciados): respeito, antecipação e satisfação de suas necessidades.
- Comunidade: responsabilidade social e credibilidade.
- Gestão: ética, descentralização, compromisso com resultado e seriedade.

- Colaboradores: trabalho em equipe, capacitação, reconhecimento, comprometimento e criatividade.
- Fornecedor: honestidade, parceria e respeito.

Operações ativas e receptivas como SAC, televendas, cobrança, pesquisas, retenção e pós vendas são os serviços oferecidos pela Aliar Contact Center. Os meios para estas operações são o telefone, presencial, *e-mail* e *chat*.

A Aliar ainda depende em algumas áreas do Grupo Connex como na parte financeira, folha de pagamento e contratos dos colaboradores. Fora isto, o Contact Center conta com cerca de 75 colaboradores. Na estrutura da empresa além dos operadores de atendimento, tanto ativo quanto receptivo dos mais diversos produtos, existe também a chamada Equipe de Liderança. A Equipe de Liderança é composta pela diretora, um coordenador, um líder de equipe, quatro auditores/*backoffice*'s, três monitores da qualidade (dois para a equipe de operações ativas e um para a equipe de operações receptivas) e dois assistentes administrativos (um na parte de tecnologia e outro na parte de gestão de pessoas e processos).

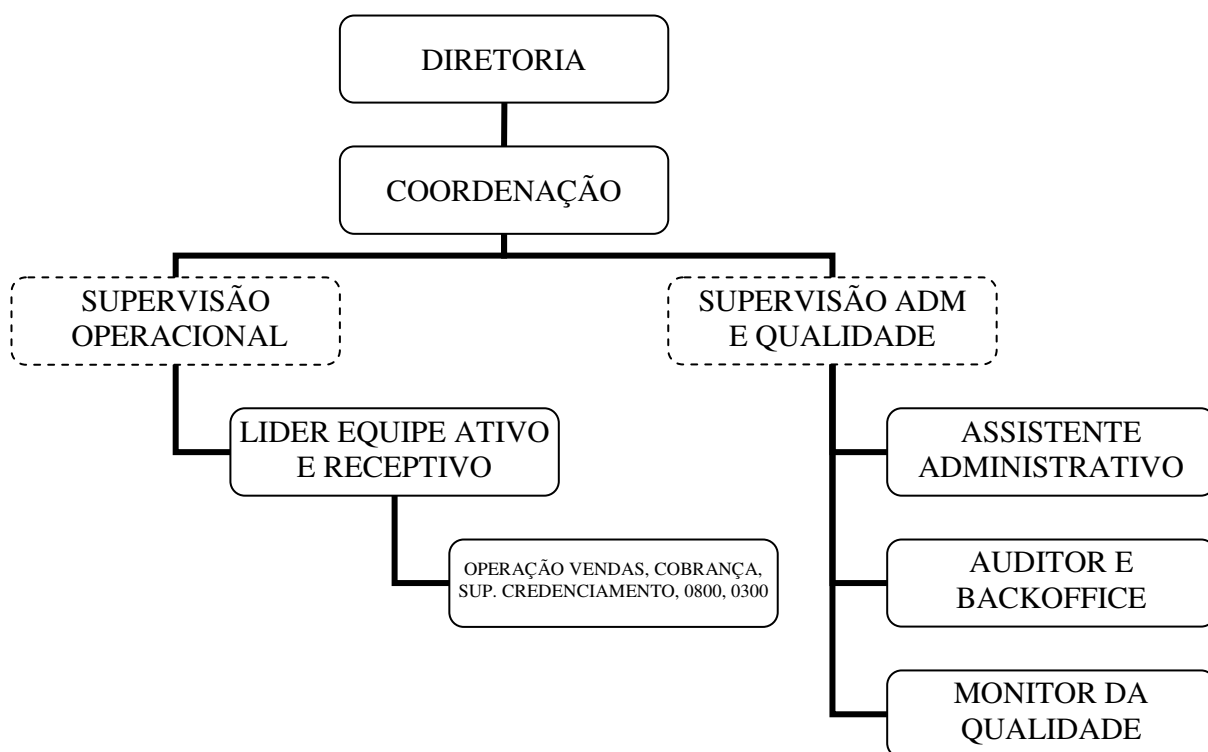


Figura 4 - Organograma Aliar Contact Center

O Grupo Connex é uma administradora de meios de pagamento. São 10 anos de experiência levando qualidade de vida para mais de 500 mil usuários através de 10 mil estabelecimentos credenciados. O Grupo atua nos mais diversos ramos de atividade:

- Administração de meios eletrônicos de pagamento e fidelização;
- Gestão de benefícios e convênios;
- Cartões alimentação e refeição;
- Portal e serviços turísticos;
- Tecnologia em sistemas;
- Cartões Private Label;
- Indústria farmacêutica;
- Saúde preventiva;
- Contact Center;
- Rede affinity;
- Cartão saúde;
- Seguros.

4.2 SETOR DE *CONTACT CENTER*

Atualmente o setor de *contact center* emprega mais de 850.000 pessoas só no Brasil e está com expansão em torno de onze por cento ao ano. Em dez anos o setor cresceu aproximadamente 550% em contratação de mão de obra. A expectativa para 2010 é que cerca de 1,25 milhão de pessoas sejam empregadas pelo setor.

Antigamente, a profissão de *telemarketing* era vista como algo provisório, um “bico” enquanto o profissional não encontrasse emprego em sua área de atuação. Hoje é um canal estratégico e indispensável como elo de relacionamento com o cliente/consumidor.

Neste contexto, o setor de *call center*:

- É o primeiro emprego de grande parte da população economicamente ativa;
- É a porta de entrada para o mercado de trabalho – em torno de 320.000 vagas ao ano;
- Investe continuamente em capacitação: tecnologias, comportamento, processos de trabalho;

- Desenvolve programas sociais para a formação e inserção do jovem no mercado de trabalho.

Em contrapartida, o operador de *telemarketing* é a porta de entrada para o cliente na empresa. Com isto, ele poderá aprimorar: comunicar-se bem; gerenciar conflitos; negociar; colocar-se no lugar dos outros (empatia); trabalhar em equipe; orientar-se para resultados; comportar-se pró cliente (simpatia, gentileza, segurança, disponibilidade para ajudar, profissionalismo); capacidade de persuasão; equilíbrio emocional; maior afinidade com a saúde (voz, postura corporal, audição, acuidade visual); dar e receber *feedback*.

4.3 EQUIPE DE RETENÇÃO

Contratualmente, o cargo de todos os operadores de *telemarketing* da Aliar contém as seguintes atribuições:

- Atendimento telefônico e presencial dos clientes;
- Efetuar vendas ativas / receptivas por telefone e presencial;
- Auxiliar em trabalhos administrativos eventuais;
- Responder e-mails e atendimento on-line (chat);
- Arquivar contratos e declarações;
- Realizar ligações com o objetivo de relacionamento com o cliente (pós vendas, cobrança, pesquisas de satisfação, atualização cadastral, entre outros).

Porém, na prática, há distinções de funções entre os operadores. Por isso, para fins deste estudo de caso julgou-se necessário descrever o cargo de operador de *telemarketing* com a função de Retenção.

As atribuições de um profissional de Retenção são:

- Realizar retenção dos usuários do produto;
- Atender usuários do produto via telefone e presencialmente;
- Realizar alterações contratuais;
- Entrar em contato através de operações ativas de relacionamento com o cliente quando solicitado;
- Prospectar novos clientes;
- Auxiliar em trabalhos administrativos quando solicitado;

- Obter conhecimento profundo do produto oferecido;
- Obter domínio sobre as diversas técnicas de atendimento ao cliente.

A Equipe de Retenção é aquela responsável por argumentar com os clientes que desejam cancelar seus planos. Ela é responsável por apresentar os benefícios do plano a fim de mostrar aos associados que é vantajoso que ele permaneça com o plano. Por isto, é uma equipe de extrema importância para o sucesso e manutenção da empresa.

Para o colaborador que atua na Equipe de Retenção, exige-se ainda um conjunto de CHA's (conhecimentos, habilidade e atitudes).

- Conhecimento: Do produto e serviços que fazem parte do produto, da própria empresa e de como ela funciona, do segmento/ramo, dos concorrentes, clientes e ferramentas gerais disponíveis.
- Habilidades: Planejamento, prospecção, abordagem, levantamento de necessidades, proposta de valor, negociação, fechamento e pós-venda.
- Atitudes: Foco, motivação, iniciativa, criatividade, inteligência emocional, ética, auto-desenvolvimento, comprometimento, persistência e resiliência.

Estas são as exigências para que um colaborador da Equipe de Retenção seja um bom profissional.

4.4 ANTIGO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O antigo sistema de avaliação do desempenho era composto basicamente de três partes. A primeira parte era a avaliação quantitativa e tinha um peso três na composição da nota final. A avaliação quantitativa era subdividida em desempenho individual (peso 1,6) e desempenho equipe (1,4). Os indicadores utilizados no desempenho individual eram: absenteísmo, eficácia em retenção, retenção e TMA (tempo médio de atendimento) da retenção.

Já os indicadores de desempenho da equipe eram os seguintes: percentual de retenção da equipe, percentual de retenção global, absenteísmo da equipe de retenção, eficácia de retenção da equipe e percentual atendido dos cancelamentos. Cada um destes aspectos era avaliado de acordo com metas preestabelecidas e dado uma avaliação de um a cinco.

A segunda parte, a qualitativa, possuía peso quatro e contemplava “características que apareciam nas atitudes, comportamentos e eram um diferencial do colaborador”. Era abordada a competência “boa conduta” que era definida da seguinte forma: “contribui para manter um bom ambiente de trabalho, em itens como: pontualidade, uso uniforme, sistema (registros corretos), meios comunicação (*internet, MSN, celular*), relacionamento interpessoal (respeito mútuo), uso adequado das ferramentas de trabalho, saúde ocupacional, comprometimento, trabalho em equipe, pró-atividade, criatividade”.

A competência era avaliada segundo dois aspectos: FON’s e FOP’s que era os fatores operacionais negativos e positivos. Cada um deles era descrito e fornecido uma avaliação de um a cinco.

A última parte era a avaliação de monitoria telefônica, esta avaliação possuía peso três e era baseada no trabalho dos monitores de equipe. Os monitores de equipe, todos os meses, são incumbidos de fornecer duas monitorações formais e cinco monitorações informais a cada integrante da Equipe de Retenção. As monitorações são fornecidas com base em escuta de ligações e contemplam aspectos da qualidade da ligação no atendimento ao cliente.

A nota mensal da monitoria é composta da média das notas das monitorias formais (com peso de setenta por cento) com a média das notas das monitorias informais (com peso de trinta por cento). Também era fornecida uma avaliação de um a cinco de acordo com a nota tirada no mês de acordo com as metas preestabelecidas.

As notas de um a cinco eram fornecidas de acordo com a seguinte escala de avaliação:

ESCALA DE AVALIAÇÃO	% DE CLASSIFICAÇÃO
1- NÃO ATENDE (Não atende o fator avaliado.)	De 0% a 20%
2- PRECISA MELHORAR (Encontra-se em estágio de desenvolvimento.)	De 21% a 70%
3- SATISFATÓRIO (Está prestes a atingir o fator avaliado.)	De 71% a 99%
4- MUITO BOM (Pleno atendimento do fator avaliado.)	De 100% a 110%
5- EXCELENTE (Supera com facilidade o fator avaliado.)	Acima de 110%

Quadro 12 - Escala de avaliação
Fonte: Aliar Contact Center, 2009.

Gerada a nota final do colaborador, ela ficava classificada de acordo com a seguinte escala:

()	Acima de 9,0	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
()	Entre 7,0 a 8,999	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua área.
()	Entre 5,0 e 6,999	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua área.
()	Até 4,999	Menor Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua área.

Quadro 13 - Classificação final de acordo com a avaliação do desempenho
Fonte: Aliar Contact Center, 2009.

Ao final da planilha de avaliação do desempenho era disponibilizado ainda um espaço para comentários adicionais referentes ao resumo dos pontos fortes e que necessitam de aprimoramento.

É importante salientar que a avaliação do desempenho na Aliar funcionava de forma mensal e os colaboradores eram avaliados pelo coordenador da equipe. O BackOffice alimentava as planilhas nos quesitos quantitativos de acordo com o fechamento do mês, com as metas previamente estabelecidas e com o resultado da nota da monitoria da qualidade. O coordenador preenchia os FON's e FOP's de cada colaborador e ele mesmo aplicava o *feedback* com cada um.

O *feedback* era dado de uma maneira bastante interessante. O coordenador conversava com o colaborador individualmente de uma maneira que deixasse o colaborador bem a vontade, muitas vezes o *feedback* era dado inclusive na associação da empresa por, apesar de ser no mesmo terreno da empresa, ser um lugar mais descontraído e fora do posto de trabalho.

Na Aliar Contact Center as metas das equipes são reavaliadas semestralmente de acordo com o historio dos meses anteriores. São trabalhados três tipos de metas: mínima, ideal e supera. Como os próprios nomes já dizem, a meta mínima é o mínimo de produtividade que se espera do colaborador. A meta ideal é aquela planejada para equipe, que representa o desempenho esperado. Já a meta supera é aquela que vai além do esperado, são os colaboradores que superam as expectativas.

Todos os colaboradores têm amplo conhecimento de suas metas individuais e de equipe. Eles recebem relatórios diários acerca de seu desempenho no dia anterior e do acumulado do mês.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste item serão apresentados os dados coletados tanto através do questionário aplicado aos colaboradores quanto através da entrevista realizada com a diretora e o coordenador da Aliar Contact Center.

4.5.1 Colaboradores

O questionário foi aplicado na empresa Aliar Contact e Serviços de Informática Ltda. com todos os seis integrantes da Equipe de Retenção. Os colaboradores responderam a um questionário com treze questões fechadas e abertas conforme já explicado no capítulo referente à metodologia.

- Questão 1: Você considera as metas colocadas para você e para a equipe justas?

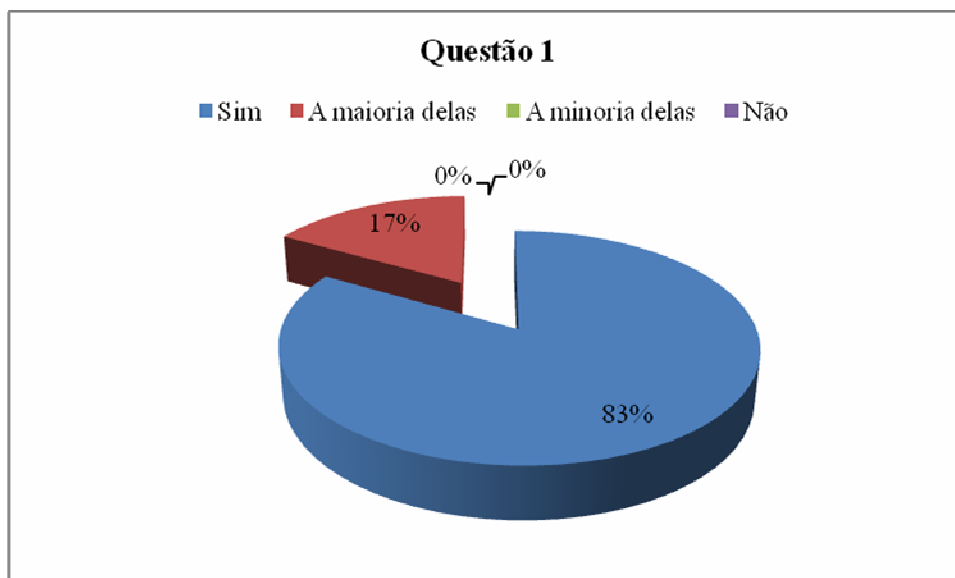


Figura 5 - Questão 1
Fonte: dados primários (2009).

Pode-se observar que 83% dos respondentes declararam que consideram sim as metas colocadas justas. Apenas um membro da equipe assinalou “a maioria delas” e informou que aumentaria o TMA (tempo médio de atendimento) da retenção.

- Questão 2: Em relação às análises comportamentais (FON / FOP), você considera que elas refletiam a realidade?

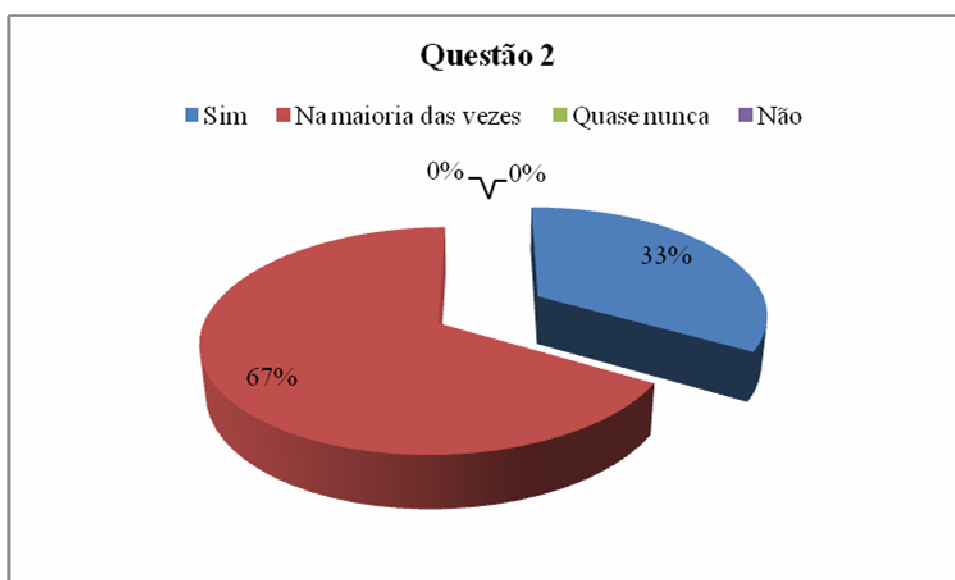


Figura 6 - Questão 2
Fonte: dados primários (2009).

Grande parte dos respondentes, 67%, informou considerar que as análises comportamentais refletiam a realidade na maioria das vezes. O restante, 33%, colocou que as análises comportamentais sempre refletiam a realidade.

- Questão 3: Você considera que o *feedback* era aplicado de maneira adequada?

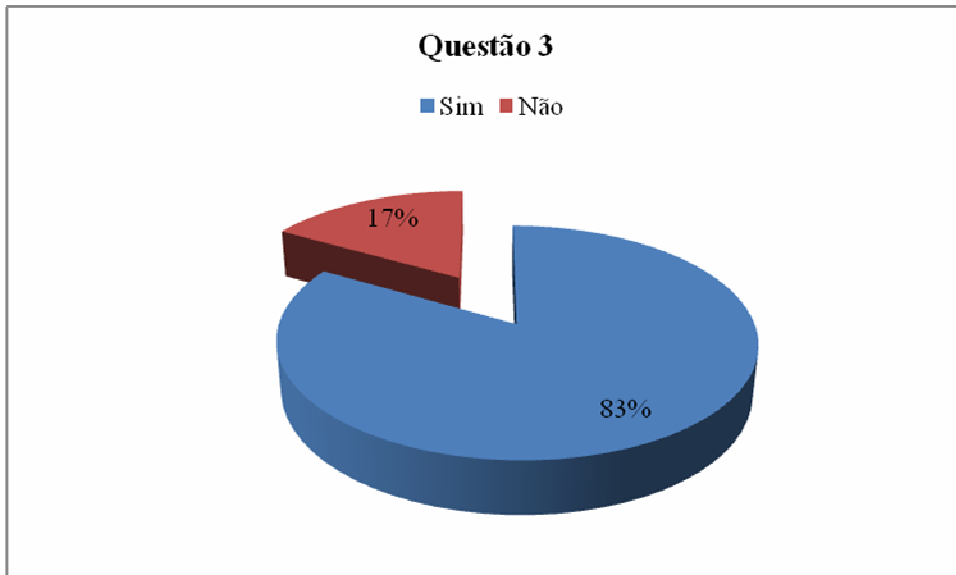


Figura 7 - Questão 3
Fonte: dados primários (2009).

Apenas um colaborador respondeu que o *feedback* não era aplicado da maneira adequada. Quando indagado sobre o porquê, ele informou que “muitas vezes eram conflitados assuntos pessoais com profissionais”.

- Questão 4: Você considera que o processo de avaliação do desempenho, para seu desenvolvimento na empresa, é?

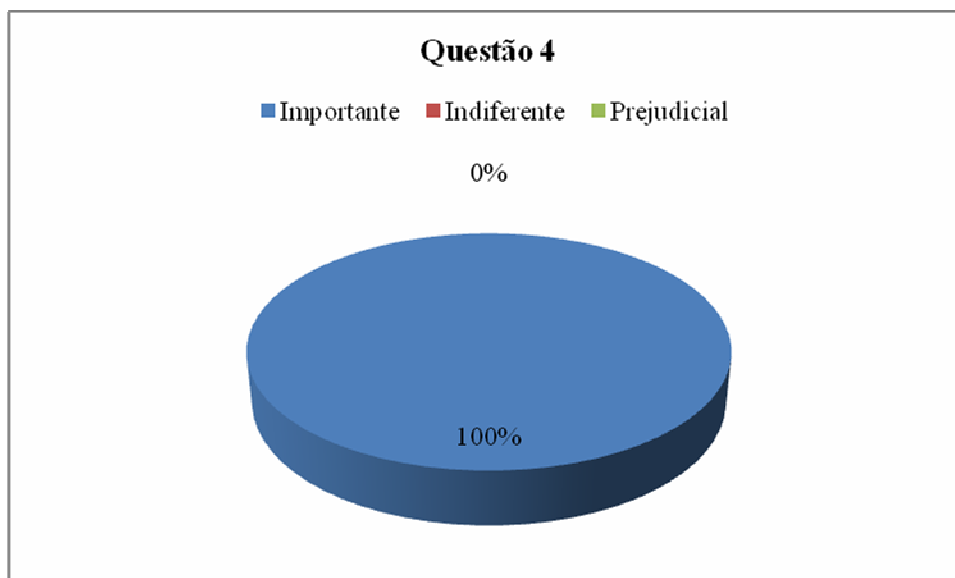


Figura 8 - Questão 4
Fonte: dados primários (2009).

Todos os colaboradores reconheceram que o processo de avaliação do desempenho é importante para seu desenvolvimento na empresa.

- Questão 5: Qual a sua opinião em relação ao antigo sistema de avaliação do desempenho aplicado até o final de 2008?

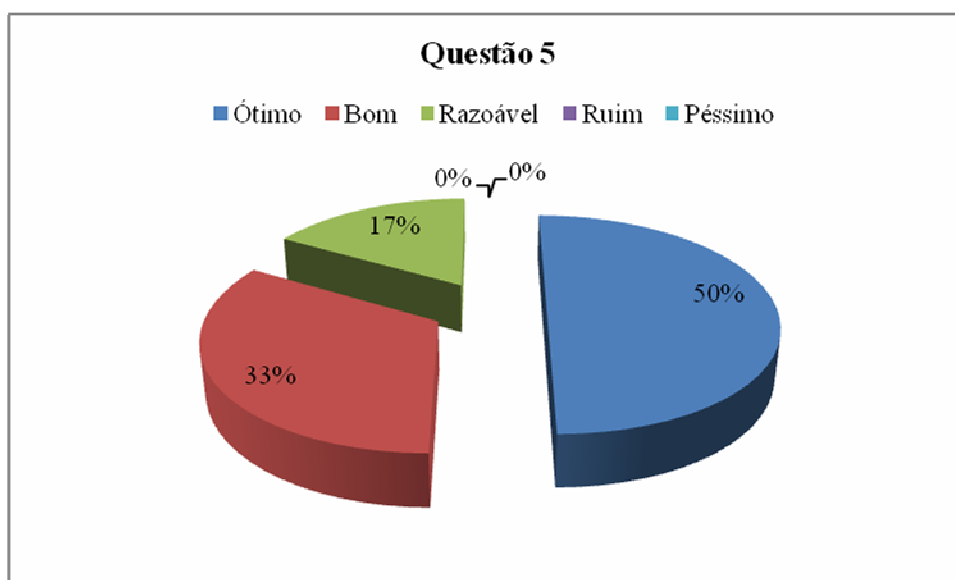


Figura 9 - Questão 5
Fonte: dados primários (2009).

Esta questão já dividiu um pouco mais a equipe. 50% dos respondentes consideraram que o antigo sistema de avaliação do desempenho era ótimo. Da outra metade, dois consideraram bom e apenas um considerou razoável.

- Questão 6: Após a aplicação do *feedback*, você recebia algum acompanhamento para melhorar os pontos que não estavam bons segundo a avaliação?

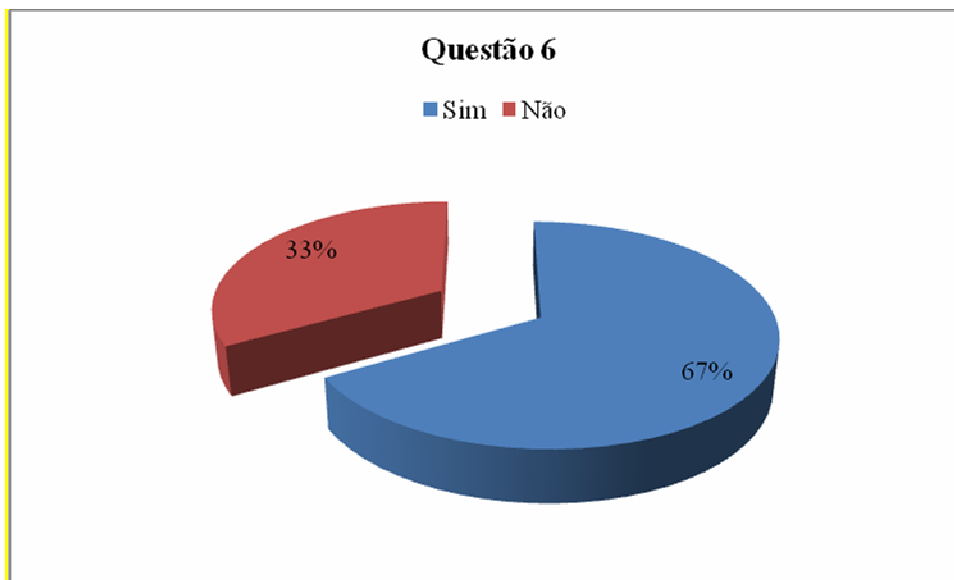


Figura 10 - Questão 6
Fonte: dados primários (2009).

A maioria dos colaboradores (67%) informaram que recebiam acompanhamento para melhorar os pontos que não estavam bons após a aplicação do *feedback*. Para aqueles que responderam sim, foi perguntado de que forma isto ocorria, as seguintes respostas foram dadas: “recebendo *feedback* informais para melhorar os pontos fracos ou a desenvolver”; “cartazes com palavras que fazem um bom atendimento, acompanhamento na escuta telefônica com os monitores”; “recebia o auxílio dos monitores, de uma maneira informal”; e “recebia *feedbacks* quando estava trabalhando, no meu ponto de vista isso acaba piorando, desfocando o colaborador”.

- Questão 7: Você considerava as notas dadas no antigo sistema de avaliação do desempenho:

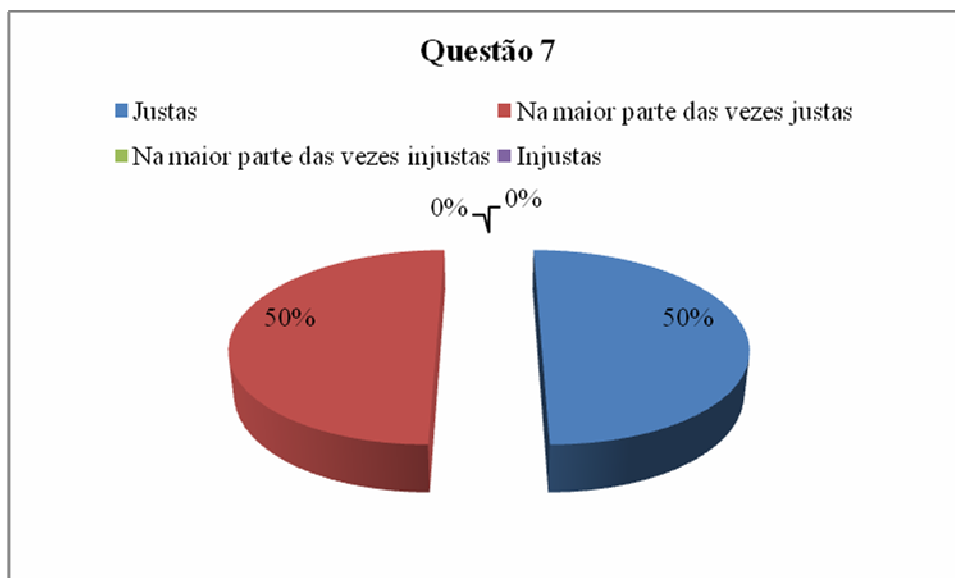


Figura 11 - Questão 7
Fonte: dados primários (2009).

Esta questão dividiu a equipe entre duas respostas, metade considerou as notas dadas no antigo sistema de avaliação do desempenho justas e a outra metade considerou que as notas eram na maior parte das vezes justas.

- Questão 8: Você acha que a avaliação do desempenho deveria voltar a ser aplicada?

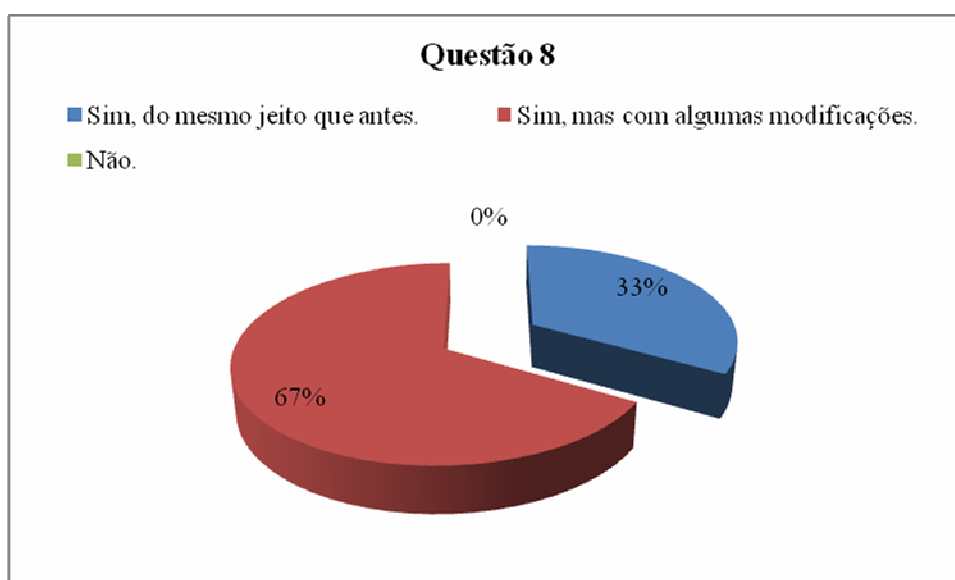


Figura 12 - Questão 8
Fonte: dados primários (2009).

Na resposta da questão de número oito, dois colaboradores, 33%, informaram que a avaliação do desempenho deveria voltar a ser aplicada e do mesmo jeito de antes. Os outros

67% acham que a avaliação do desempenho deve voltar a ser aplicada, mas com algumas modificações.

Para estes 67%, foi indagado quais seriam estas modificações e as seguintes respostas foram dadas: “fazendo o acompanhamento, para ajudar nos pontos que não são bons”; “fazer as adequações às metas atuais”; “a avaliação do desempenho pode ser feita não somente pelo coordenador, mas também pelos monitores” e; “com um maior acompanhamento da parte que aplica a avaliação”.

- Questão 9: Você acha que o sistema de avaliação do desempenho deveria ser:

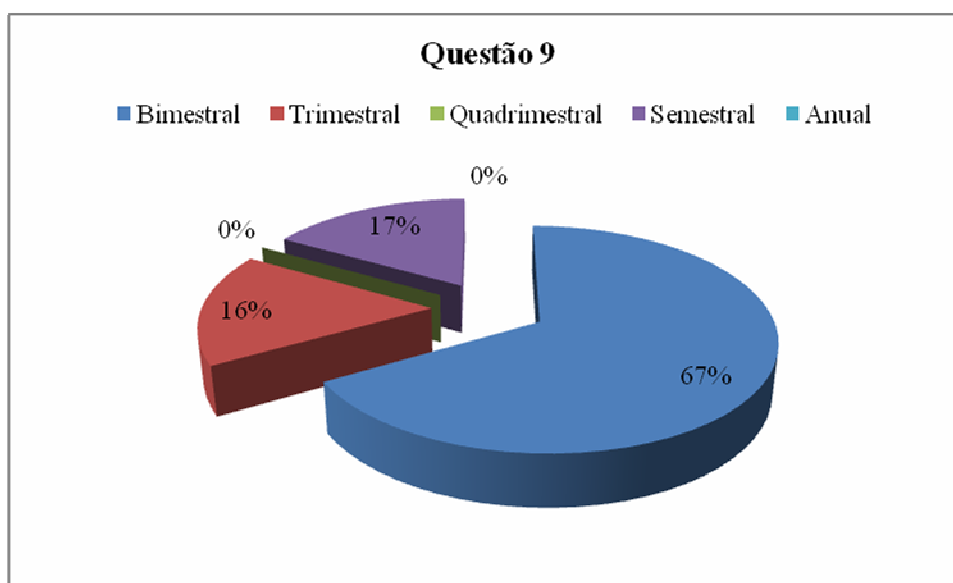


Figura 13 - Questão 9
Fonte: dados primários (2009).

Quanto à periodicidade da avaliação do desempenho, a maioria (67%) dos questionados acha que o sistema deveria ser bimestral. Apenas um colaborador informou que deveria ser trimestral e outro acha que o sistema de avaliação do desempenho deveria ser semestral.

- Questão 10: Você acharia interessante avaliar o desempenho de seus colegas de trabalho que também estão na Equipe de Retenção?

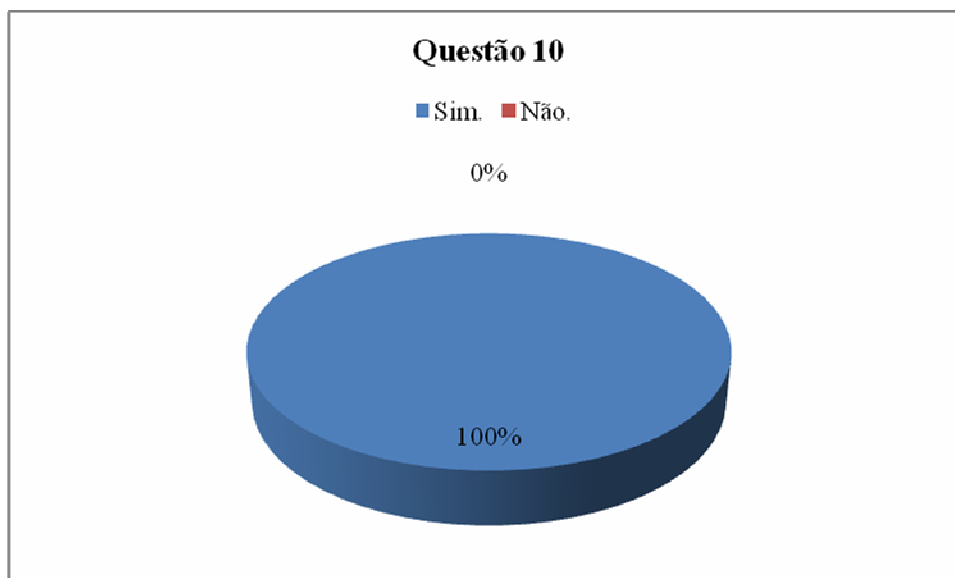


Figura 14 - Questão 10
Fonte: dados primários (2009).

Todos os colaboradores acham interessante avaliar o desempenho dos colegas de equipe.

As justificativas são as seguintes: “no trabalho em equipe todos necessitam ser analisados, se um elo quebra, os outros tendem a enfraquecer”; “porque estamos sempre juntos e temos outra visão sobre cada um”; “porque é sempre bom colocar pontos de vista para melhorar o desempenho e trocar técnicas de retenção”; “é bom para ter uma noção de como anda seu desempenho e saber no que deve melhorar”; “todo o tipo de avaliação apresenta pontos positivos ou a melhorar então, discuti-los é necessário para o crescimento profissional de cada colaborador”; e “porque poderíamos ver o que eles fazem de bom e o que não está tão bom para aprendermos mais e colocar nosso próprio entendimento”.

- Questão 11: Você acharia interessante avaliar o desempenho de seus colegas de trabalho que não estão na Equipe de Retenção?

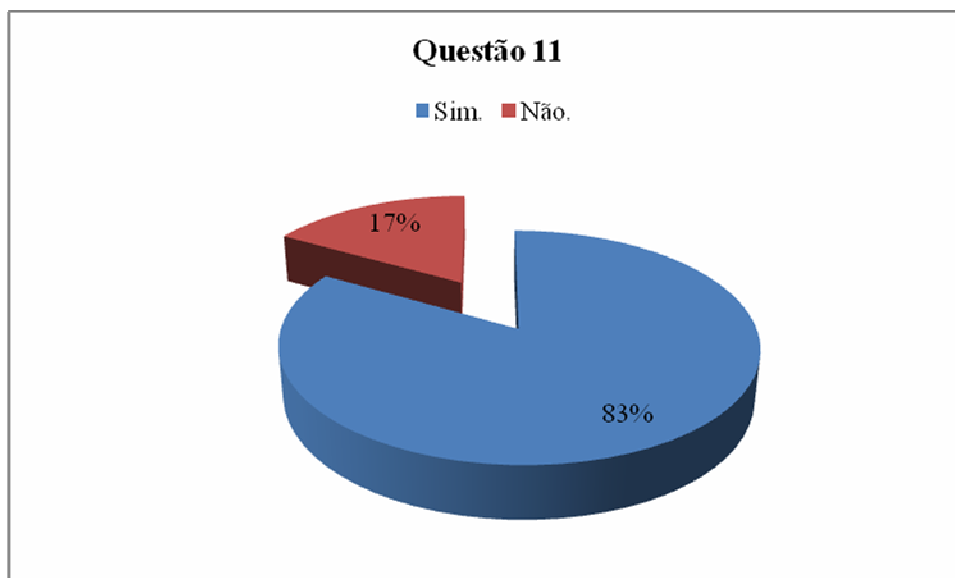


Figura 15 - Questão 11
Fonte: dados primários (2009).

Apenas uma pessoa (17%) disse não achar interessante avaliar o desempenho de colegas de outras equipes. Sua justificativa foi a de que acredita que isto não irá ajudar no atendimento da Equipe de Retenção.

Os outros que disseram acha interessante avaliar os colegas de outras equipes colocaram os seguintes motivos: “todos na empresa devem ou tem direito de saber como está seu desempenho na visão da empresa”; “porque é importante que todos saibam como está seu processo de desempenho na empresa”; “porque além de se tornar um aprendizado, ajuda nas técnicas que podem ajudar no desempenho de um colega de outra área”; “ se for do atendimento receptivo Sidesc com que temos mais contato e não para as equipes que não temos tanta ligação”; e “uma empresa precisa que todos os seus departamentos e ramificações trabalhem em harmonia e serenidade”.

- Questão 12: Você acharia interessante avaliar o desempenho da Equipe de Liderança?

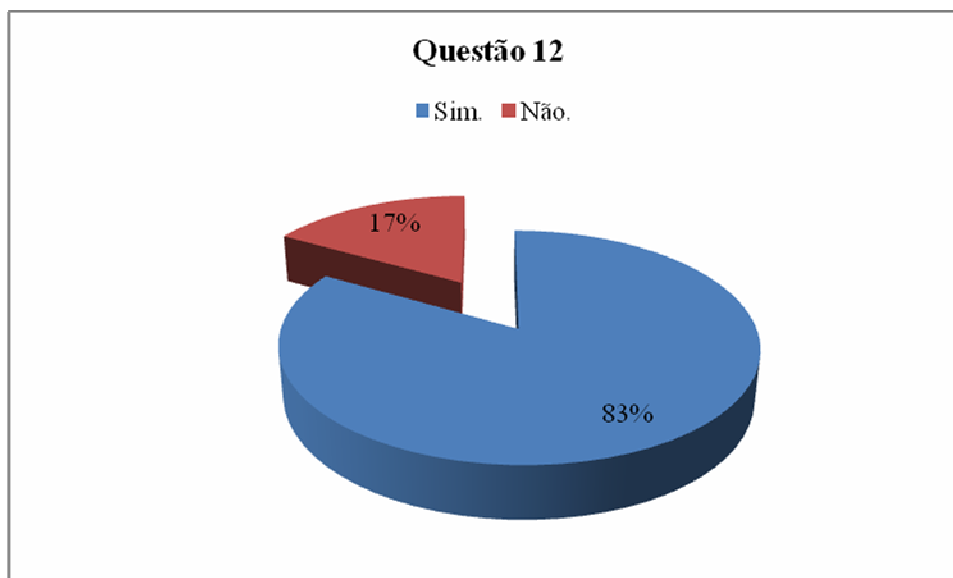


Figura 16 - Questão 12
Fonte: dados primários (2009).

A mesma pessoa que não considera interessante avaliar os colegas de outras equipes também foi a única que não acha interessante avaliar o desempenho da Equipe de Liderança. Sua justificativa é a seguinte: “acredito que o desempenho deles já é avaliado todos os dias. Assim são visíveis os resultados bons e a empresa boa que é a Aliar. Se eles não fossem capazes a empresa não estaria onde está”.

Já aqueles que acreditam ser interessante fizeram as seguintes colocações: “é interessante, pois a equipe de liderança pode saber de uma maneira formal o que seus colaboradores pensam da mesma”; “é necessário porque ninguém é perfeito, então essa avaliação é importante para expor o que podem melhorar e é também uma calibração”; “porque é sempre bom a comunicação entre equipe de liderança e os operadores. É sempre bom falar alguns pontos de vista do que se vê de um lado e de outro”; “porque temos um outro ponto de vista sobre cada um e podemos ajudar a melhorar a interação entre a liderança e a equipe, deixando uma forma de os atendentes exporem sua opinião sem medo de sofrer represália” e; “porque a liderança conduz os atos de seus subordinados, acaba que a equipe como um todo se torna reflexo de seus gestores”.

- Questão 13: Deixe sua sugestão, crítica ou opinião a respeito do antigo sistema de avaliação do desempenho.

Esta é uma questão aberta colocada para que os colaboradores pudessem deixar qualquer sugestão, crítica ou opinião a respeito do sistema de avaliação do desempenho. A equipe se mostrou, mais uma vez, bastante comprometida e cinco dos seis colaboradores deixaram seus comentários.

Os comentários foram: “se fossem levadas a finco minhas sugestões e implementadas outras, com toda certeza a avaliação de desempenho teria uma eficácia muito mais ampla”; “deveria acontecer a avaliação de desempenho a cada dois meses e voltar a trabalhar com o FOP e o FON para sempre manter o operador atento às suas atitudes”; “acredito que é um método super importante que é necessário, queria que continuasse pois ajuda na evolução do desempenho individual”; “acredito que ele pode render bons frutos para a empresa” e; “penso que ele deveria ser aplicado outra vez, pois estimula o funcionário a ser um bom funcionário já que ele é avaliado”.

4.5.2 Gestores

Além do questionário aplicado aos colaboradores da Equipe de Retenção, algumas perguntas foram feitas através da realização de entrevista semi-estruturada à diretora Lia Hering de Queiroz Yunes e ao coordenador Daniel da Silva Porto da Aliar Contact e Serviços de Informática Ltda..

A diretora Lia colocou que a Aliar Contact Center tem como objetivo para o processo de avaliação do desempenho que o colaborador tenha conhecimento de seu desempenho, sendo reconhecido por seus pontos positivos e que tenha um plano de ação para os itens a melhorar.

Disse também que a avaliação do desempenho é um importante indicador para a liderança, para obter o conhecimento da performance global da equipe, possibilitando tomada de decisões personalizadas ou até mesmo em equipe. Além disso, é uma excelente oportunidade de o gestor fornecer ao colaborador *feedback* que contemple formalmente a questão comportamental.

Colocou ainda que o sistema antigo era bastante trabalhoso no que diz respeito a alimentar os dados quantitativos. E que seria interessante incluir exemplos objetivos das questões subjetivas (comportamentais) e histórico de evolução dos indicadores do colaborador. Mas, segundo a diretora, a principal dificuldade era a de aplicar o *feedback* para cem por cento dos colaboradores, pois eram muitas pessoas para receber o *feedback* mensalmente.

Daniel da Silva Porto, coordenador da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda., colocou a importância do processo de avaliação do desempenho para mostrar pontos fortes e pontos a melhorar tanto em aspectos qualitativos quanto em aspectos quantitativos.

Considera ainda que o momento do *feedback* é um momento em que o atendente tem um espaço onde pode explicar seu ponto de vista com relação à empresa. Este momento propicia um aumento na qualidade de vida do operador não somente no trabalho, mas também em sua vida pessoal.

A exemplo da diretora Lia, o coordenador Daniel também colocou que a regularidade na aplicação dos *feedbacks* havia se tornado um problema, pois eram muitos operadores e acabava que alguns deles ficavam sem seus *feedbacks* da avaliação do desempenho mensal.

O coordenador fez ainda uma colocação interessante no que diz respeito ao nome “avaliação do desempenho”. Ele considera que a palavra avaliação é um tanto quanto pesada e ajuda a distanciar a relação entre gestor e colaborador. Para ele “análise do desempenho” é um termo mais suave e conseqüentemente faz com que os colaboradores aceitem respondam melhor ao processo de avaliação do desempenho.

Ambos colocaram também, quanto à periodicidade do processo, que gostariam que ele se tornasse trimestral. De maneira que todo mês funcionasse a aplicação de *feedbacks*, mas que a cada mês fosse com equipes diferentes.

4.6 SUGESTÕES PARA A REESTRUTURAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Analisando a pesquisa realizada tanto com os colaboradores quanto com os gestores da Aliar pode-se concluir que é realmente primordial que o processo de avaliação do desempenho volte a acontecer. Quando os colaboradores foram indagados a respeito da importância da avaliação do desempenho para seu desenvolvimento na empresa, foi unânime considerar o processo como importante. Foi unânime também, a afirmativa de que a avaliação deve sim voltar a ser aplicada, apesar de alguns colocarem que ela necessita de algumas modificações.

Outra questão que destaca a importância que a avaliação do desempenho tem para os colaboradores da Aliar é a questão de número cinco em que metade dos entrevistados afirmou que o antigo sistema de avaliação do desempenho aplicado até o final de 2008 era ótimo, outros 33% consideraram o sistema bom e apenas um colaborador informou considerar o sistema razoável.

Por parte dos gestores, a importância do processo foi destacada por ambos. Mas ficou novamente clara a necessidade de rever algumas partes do processo de avaliação do desempenho.

O principal ponto destacado, tanto pela diretora quanto pelo coordenador, foi a questão do aumento significativo no número de colaboradores e da inviabilidade de o processo continuar a ser mensal. Apesar de 67% dos colaboradores acharem que a avaliação do desempenho deveria ser bimestral, é realmente mais viável, como também acham os gestores, que ela seja trimestral.

Apesar de a maioria dos autores que abordam a questão da periodicidade da avaliação de desempenho defenderem que ela seja anual ou no máximo semestral, tem-se que entender as particularidades de um *contact center*. Nesse ramo, a rotatividade é muito grande, as pessoas ainda vêm o trabalho como temporário, apesar de esta cultura estar aos poucos começando a se modificar.

Na Aliar, o tempo médio de empresa fica em torno de 272 dias. Desta maneira, se a avaliação de desempenho ocorresse semestralmente, um colaborador só receberia uma avaliação em todo seu tempo de empresa.

Um ponto positivo da Aliar são as metas sempre justas e desafiadoras. Prova disso foi a resposta dos colaboradores à primeira pergunta do questionário onde apenas um colaborador disse que mudaria apenas um indicador que foi o TMA (tempo médio de atendimento) de retenção. Isso se dá ao fato de as metas serem revistas semestralmente e modificadas, quando necessário, de acordo com o histórico dos últimos meses. Em vista disso, conclui-se que a parte quantitativa da avaliação do desempenho, apesar de precisar de algumas poucas modificações, está bem encaminhada.

É preciso apenas, dividir um pouco melhor os pesos de acordo com o indicador em relação à meta. Por exemplo, as metas para o TMA de retenção são as seguintes:

TMA RETENÇÃO		
MÍNIMA	IDEAL	SUPERA
07:00	06:00	05:00

Quadro 14 - Meta TMA retenção
Fonte: Aliar Contact Center (2009).

A avaliação do desempenho baseia-se sempre nas metas ideais. E o desempenho pode receber uma avaliação de um a cinco de acordo com a tabela já mostrada anteriormente. O correto seria que o desempenho fosse classificado da seguinte maneira:

1	2	3	4	5
Não alcançou a meta mínima.	Meta mínima.	Meta ideal.	Meta supera.	Muito abaixo da supera.

Quadro 15 - Classificação do desempenho TMA

Isto ajudaria a corrigir o problema levantado pela questão sete do questionário aplicado aos colaboradores, onde metade deles considerou que as notas da avaliação do desempenho eram na maior parte das vezes justas e apenas a outra metade considerou elas sempre justas.

Um ponto importante levantado pela diretora Lia é a questão da análise qualitativa. Ela colocou que seria interessante incluir exemplos objetivos das questões comportamentais, já que o momento do *feedback* é um importante momento entre gestor e colaborador para abordar as questões comportamentais e de clima.

Provas de que os colaboradores também consideram a avaliação de seu comportamento importante são os comentários deixados na questão treze do questionário. Onde um colaborador defende a volta do FON e FOP para que possa se manter sempre atento às suas atitudes e outro diz que ser avaliado o estimula a ser um bom funcionário.

O método das frases descritivas seria interessante para ser implementado nesta fase de avaliação qualitativa. A competência conduta, utilizada no antigo sistema, poderia ser transformada em várias frases de acordo com os ítems de sua descrição: pontualidade, uso uniforme, sistema, meios de comunicação, relacionamento interpessoal, uso adequado das ferramentas de trabalho, saúde ocupacional, comprometimento, trabalho em equipe, proatividade, criatividade.

Por exemplo, o item saúde ocupacional poderia ser abordado da seguinte maneira:

DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	SIM	NÃO
Frequenta as aulas de ginástica laboral.		
Participa com afinco das aulas de ginástica laboral.		
Respeita os ajustes ergonômicos passados.		
Faz o aquecimento vocal.		
Faz o desaquecimento vocal.		
Realiza as atividades extras passadas pela fonoaudióloga quando solicitado.		
Vai às reavaliações periódicas quando marcado.		
Faz a troca do <i>head set</i> de lado nos horários solicitados.		
Toma as quantidades de água recomendadas durante seu horário de trabalho.		

Quadro 16 - Frases críticas para a saúde ocupacional

Da forma como era feito no antigo sistema de avaliação do desempenho, facilitava erros como a recenticidade, o avaliador poderia esquecer-se de alguns fatos e lembrar apenas dos mais recentes. Ou ainda, lembrar apenas dos fatos negativos, tendenciando a uma nota abaixo da realmente merecida.

Outra forma de minimizar estes erros típicos das avaliações do desempenho é criar uma rotina semanal de anotar algum fato tanto positivo quanto negativo, caso tenha ocorrido, dos colaboradores. Isso para que na hora de fazer a avaliação, os fatos possam ser facilmente recuperados.

Certamente também consertaria o ponto levantado na questão dois do questionário onde apenas 33% dos respondentes informaram que os FON's e FOP's sempre refletiam a sempre a realidade. O restante dos colaboradores informou que eles refletiam a realidade na maioria das vezes.

Quanto ao resultado da questão três, o momento da aplicação do *feedback*, apenas um colaborador informou que ele não era aplicado de maneira adequada. Sua justificativa é que eram conflitados assuntos pessoais com profissionais. No geral, os colaboradores da Aliar gostam muito das aplicações de *feedback* não apenas na avaliação do desempenho, mas também na monitoração da qualidade e em outras oportunidades diversas, a empresa preza muito por esta cultura. Tanto que é comum ver colaboradores solicitando *feedback* a equipe de liderança.

Para verificar o problema enfrentado por este colaborador seria necessário um aprofundamento do que ele entendeu estar errado na aplicação de seu *feedback*. Talvez algum caso isolado o tenha feito ficar com uma má impressão da aplicação do *feedback* na avaliação

do desempenho. Este mesmo colaborador, na questão de número seis informou que recebia os *feedbacks* quando estava trabalhando e na visão dele, isto o desfocava.

Talvez isto pudesse ter sido provocado pelo fato de nos últimos meses de aplicação da avaliação do desempenho o número de colaboradores já tornava o processo inviável. O restante dos colaboradores, todos informaram que recebiam acompanhamento para melhorar os pontos que não estavam bons segundo a avaliação do desempenho das mais diversas maneiras.

Relembrando a definição de Pontes (2008) que foi citada na página 29 do presente trabalho, a avaliação do desempenho por objetivos se encaixaria muito bem na Aliar Contact Center visto que ela “procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo”.

Os colaboradores da Aliar tem a cultura de metas muito bem firmada, eles estão acostumados a trabalhar com as metas mensais e sabem até suas metas diárias para alcançá-las. Além de receberem relatórios diários com os indicadores do dia anterior, durante o dia as parciais são anotadas em quadros espalhados pela empresa. Esse envolvimento de todos os colaboradores com as metas da organização é de suma importância para a avaliação do desempenho ligada aos objetivos organizacionais.

As metas na Aliar tem todas as características que uma avaliação de desempenho por objetivos exige. Elas são mensuráveis e observáveis, devem ser atingidas em um determinado período de tempo, o desempenho pode ser medido de acordo com o cumprimento ou não das metas, elas são alcançáveis (mínima e ideal) e ao mesmo tempo desafiadoras (supera). As metas são informadas de forma muito clara à equipe e assinadas por todos os colaboradores das empresas, inclusive sempre que há alguma modificação.

Uma questão interessante levantada na aplicação dos questionários diz respeito às questões dez, onze e doze. Todos os colaboradores informaram achar interessante avaliar o desempenho de seus colegas de trabalho que estão na Equipe de Retenção também. Talvez seria interessante que a Aliar levantasse a possibilidade de incluir no processo de avaliação do desempenho uma avaliação qualitativa por parte dos colegas de equipe utilizando-se também do métodos das frases descritivas.

Em relação à questão onze, avaliar o desempenho de colegas de outras equipes, talvez realmente não seja interessante, pois em vista do crescimento do número de colaboradores e do aumento do número de serviços prestados pela Aliar chegará o momento

que nem todos os colaboradores de uma equipe conhecerão os de outras a ponto de os avaliarem.

Em vista das justificativas levantadas na questão doze do porque avaliar o desempenho da Equipe de Liderança seria interessante, pode-se perceber que os colaboradores gostariam muito de poder fazer essa avaliação. Apesar de não fazer parte da avaliação do desempenho da Equipe de Liderança, seria importante que a Aliar incorporasse uma avaliação de baixo para cima para a Equipe de Liderança.

A idéia do coordenador Daniel da Silva Porto de não chamar a avaliação do desempenho por este nome é bastante relevante. Talvez chamá-la de análise do desempenho realmente seja uma forma mais suave e faça com que os colaboradores tenham uma aceitação ainda maior.

O desejo da diretora Lia de constar na avaliação do desempenho histórico de evolução do alcance de metas também é bastante válido. Mas para não prejudicar um colaborador que já está em um alto nível de performance e que talvez não evolua, mas mantenha-se neste nível elevado, é interessante dar uma pontuação extra para aqueles que evoluíram em todos os indicadores quantitativos. Talvez um acréscimo de 10% seja um estímulo bastante interessante.

Uma forma interessante de inserir a avaliação do desempenho novamente na cultura organizacional da empresa seria a confecção de um documento normativo amplamente divulgado para estabelecer e divulgar as políticas, normas e procedimentos referentes ao processo de avaliação do desempenho.

Enfim, dado ao valor que o processo de avaliação do desempenho tem para os colaboradores e gestores da Aliar, é de suma importância que o processo seja reestruturado com atenção e realmente volte a vigorar. Porém, é importante ressaltar que o antigo processo precisa sim de ajustes, mas que ele já cumpria de forma satisfatória o seu papel até tornar-se inviável devido ao aumento no número de colaboradores.

5 CONCLUSÃO

A avaliação do desempenho deve ser encarada como uma importante ferramenta estratégica dentro da organização. Além de medir se o trabalho realizado condiz com o esperado, ela ajuda como referência no desenvolvimento do colaborador dentro da organização e também no planejamento de programas de treinamento e desenvolvimento dos integrantes da empresa. Além disso, pode também ser utilizada como base para remuneração variável, premiações, bonificações, promoções etc.

Com o intuito de atender ao objetivo principal deste estudo, uma série de objetivos específicos foram propostos. Para a identificação dos objetivos estratégicos da Aliar em relação à avaliação do desempenho, a diretora Lia foi entrevistada e pôde-se constatar a finalidade que ela deseja com o processo de avaliação do desempenho.

Após, procurou-se entender como funcionava o antigo sistema de avaliação do desempenho através da análise do mesmo. Com isto e com questionamentos à diretora Lia e ao coordenador Daniel pôde-se verificar os problemas presentes no antigo sistema de avaliação do desempenho.

Através da aplicação de questionário aos colaboradores da Equipe de Retenção da Aliar e de outros questionamentos aos gestores, pôde-se avaliar como os colaboradores e seus superiores sentem-se em relação ao antigo processo de avaliação do desempenho

Com os objetivos específicos alcançados e a revisão bibliográfica feita, pode-se sugerir uma série de medidas necessárias para a adequação do antigo processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Aliar Contact Center e Serviços de Informática Ltda., segundo os objetivos organizacionais referentes ao processo visando alcançar melhores resultados.

A partir dos resultados de uma avaliação do desempenho bem formulada e bem aplicada, podem ser implantados programas de treinamento e desenvolvimento voltados para as reais necessidades dos colaboradores e da empresa. E quando o processo estiver bem firmado, pode inclusive ser utilizado com a finalidade de promoções, bonificações, remuneração variável, premiações etc.

A gestão de pessoas nas organizações é fundamental para que se possa ter controle em ferramentas como: recrutamento e seleção de pessoas, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, remuneração variável, dentre outros.

Em vista disso, este trabalho foi de fundamental importância tanto para a organização em questão quanto para a autora do mesmo que pode aprofundar seu conhecimento frente a um tema tão importante.

Vale ressaltar novamente a importância da existência de um sistema de avaliação do desempenho sólido e contínuo, que possibilite a empresa melhorar cada vez mais os resultados de seus colaboradores e para que tanto eles quanto a organização desenvolvam-se de forma estruturada.

REFERÊNCIAS

ABT (Associação Brasileira de Telemarketing). Disponível em <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em 18 de agosto de 2009.

ABRAREC (Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente). **Estudo Abrarec Mercado de Contact Center**. Disponível em <<http://www.abrarec.com.br/>>. Acesso em 18 de agosto de 2009.

ALIAR CONTACT CENTER E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA. Disponível em: <<http://www.aliarcontactcenter.com.br/>>. Acesso em 18 de agosto de 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BÖHMERWALD, Pedro. Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____, Idalberto. **Desempenho humano na empresa: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6 ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____, Idalberto. Flanagan. **Desempenho humano na empresa: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6 ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: McGrae-Hill do Brasil, 1994.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of management**. New York: Harper & Brothers, 1954.

FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **As pessoas na organização**. 7 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Latham e Wexley. **As pessoas na organização**. 7 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCISCO FILHO, Egildo. **Uma maneira descomplicada de fazer avaliação de desempenho e estimativa de potencial humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2005.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRUPO CONNEX. Disponível em <<http://www.grupoconnex.com.br/>>. Acesso em 18 de agosto de 2009.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, Rogério. **Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°: Guia Prático para Gestores do “Dar e Receber”**: *Feedback* e a Transformação em Resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. Métodos e acompanhamentos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUCENA, Maria Diva da S. Warren. **Avaliação de desempenho**. Métodos e acompanhamentos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAIA, Carmen Sylvia Barbosa. **Supervisão em call center**: o caminho para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

MELHORES CALL CENTERS. Disponível em <<http://www.melhorescallcenters.com.br/>>. Acesso em 18 de setembro de 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem. 10 ed. São Paulo: Ltr, 2008.

LUZ, Márcia. **Portal RH**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/4895/por-que-a-avaliacao-assusta.html>>. Acesso em 20 de setembro de 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. Parry. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SENGE, Peter. **Revista Executive Digest**. Edição 81. 2001.

VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

APÊNDICE

Pesquisa sobre avaliação do desempenho na Aliar Contact Center

Este questionário é parte integrante de um trabalho acadêmico realizado por uma aluna do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina a título de trabalho de conclusão de curso. Contando com a sua disposição e interesse, solicito sua colaboração com o preenchimento do mesmo. Lembrando que o questionário é anônimo e que os dados serão utilizados para fins acadêmicos.

1. Você considera as metas colocadas para você e para a equipe justas?

- Sim
- A maioria delas
- A minoria delas
- Não

Você faria alguma mudança?

2. Em relação às análises comportamentais (FON / FOP), você considera que elas refletem a realidade?

- Sim
- Na maioria das vezes
- Quase nunca
- Não

3. Você considera que o *feedback* era aplicado da maneira adequada?

- Sim
- Não. Por quê? _____

4. Você considera que o processo de avaliação de desempenho, para seu desenvolvimento na empresa, é:

- Importante
- Indiferente
- Prejudicial

5. Qual a sua opinião em relação ao antigo sistema de avaliação do desempenho aplicado até o final de 2008?

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Péssimo

6. Após a aplicação do *feedback*, você recebia algum acompanhamento para melhorar os pontos que não estavam bons segundo a avaliação?

- Sim, de que forma? _____

- Não

7. Você considerava as notas dadas no antigo sistema de avaliação de desempenho:

- Justas
- Na maior parte das vezes justas
- Na maior parte das vezes injustas
- Injustas

8. Você acha que a avaliação de desempenho deveria voltar a ser aplicada?

- Sim, do mesmo jeito de antes.
- Sim, mas com algumas modificações. Quais? _____

() Não. Por quê? _____

9. Você acha que o sistema de avaliação de desempenho deveria ser:

- () Bimestral
- () Trimestral
- () Quadrimestral
- () Semestral
- () Anual

10. Você acharia interessante avaliar o desempenho de seus colegas de trabalho que também estão na Equipe de Retenção?

() Sim. Por quê? _____

() Não. Por quê? _____

11. Você acharia interessante avaliar o desempenho de colegas de trabalho que não estão na Equipe de Retenção?

() Sim. Por quê? _____

() Não. Por quê? _____

12. Você acharia interessante avaliar o desempenho da equipe de liderança?

() Sim. Por quê? _____

() Não. Por quê? _____

13. Deixe sua sugestão, crítica ou opinião a respeito do antigo sistema de avaliação de desempenho?

Agradeço a atenção dispensada e as informações concedidas.

ANEXO

4	2. AVALIAÇÃO QUALITATIVA PESO 4										
4	2.1 Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do colaborador. PESO 4										
	COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES	FOP	FON	1	2	3	4	5	Nota	
4	BOA CONDUTA	Contribui para manter um bom ambiente de trabalho, em itens como: PONTUALIDADE, USO UNIFORME, SISTEMA (registros corretos), MEIOS COMUNICAÇÃO (internet, msn, celular), RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (respeito mútuo), USO ADEQUADO DAS FERRAMENTAS DE TRABALHO, SAÚDE OCUPACIONAL, COMPROMETIMENTO, TRABALHO EM EQUIPE, PRÓ-ATIVIDADE, CRIATIVIDADE.								0	
	Parcial:									0	
3	3. AVALIAÇÃO MONITORIA TELEFÔNICA PESO 3										
	INDICADORES	META	MÊS	Pontos Positivos	Pontos a melhorar	1	2	3	4	5	Nota
3	PERFORMANCE	85%									0
	Obs. Para atendentes até 45 dias a meta é de 70 a 85%.									Parcial:	0
										Nota Final:	0,00
										Desempenho anterior	-
	()	Acima de 9,0	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.								
	()	Entre 7,0 a 8,999	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.								
	()	Entre 5,0 e 6,999	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.								
	()	Até 4,999	Menor Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.								