

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

**A gestão por competências como instrumento
de avaliação de desempenho – um estudo de
caso em uma empresa de Call Center**

Autor: Leandro Somma da Silva
Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Helena Robert

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de Call Center

Autor: Leandro Somma da Silva
Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Helena Robert

Curso: Engenharia Mecânica - Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica / Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2004
S.P. – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Si38g	Silva, Leandro Somma da A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de Call Center / Carlos Eduardo Cabanas.-- Campinas, SP: [s.n.], 2004. Orientador: Maria Helena Robert. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. 1. Avaliação. 2. Desempenho. 3. Competência (Autoridade legal). I. Robert, Maria Helena. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.
-------	---

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**A gestão por competências como instrumento
de avaliação de desempenho – um estudo de
caso em uma empresa de Call Center**

Autor: Leandro Somma da Silva
Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Helena Robert

**Prof. Dr. Ademir José Petenate
UNICAMP**

**Prof. Dr. Eugênio José Zoqui
UNICAMP**

**Prof. Dr. Ricardo Caetano Rezende
UEG**

Campinas, 03 de dezembro de 2004.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, pela educação recebida e pela firmeza de caráter e aos meus irmãos, pelo incentivo e apoio. À minha esposa Nilza e meus filhos, Grazielle, Vitor Hugo e Igor, que nos momentos mais difíceis souberam compreender minha ausência, meu eterno reconhecimento.

Agradecimentos

Ao concluir este trabalho, presto uma homenagem especial às pessoas especiais que muito contribuíram para a realização desse sonho:

À minha orientadora, Prof^ª. Dra. Maria Helena Robert, pela paciência e cordialidade com que dirigiu meu trabalho.

Aos amigos Francisco Hermínio (Mino), Maria do Socorro (Help), Maria Helena Alves (MH) e Elvis Irineu, que não mediram esforços nem pouparam tempo para auxiliar na busca de melhores informações para este estudo.

À Deus, rendo graças todos os dias pelo dom da vida.

*“A mente que se abre para novas idéias
jamais retorna ao seu estado original”.*
Albert Einstein

Resumo

SILVA, Leandro Somma. *A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de Call Center*. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 83 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Este trabalho propõe o estudo do modelo de gestão por competências como forma de melhorar o desempenho individual das pessoas e traçar planos de crescimento dentro de uma empresa de Call Center. Foi inicialmente feita a verificação do modelo de avaliação de supervisores empregado pela empresa, seguido do levantamento das competências requeridas para o desempenho da função. Com base nos resultados de avaliação recentemente obtidos pela sistemática adotada, pode-se perceber que, apesar do modelo contribuir para o desenvolvimento das lideranças, sua aplicação ainda não incorpora a plena utilização de seus resultados para os principais processos organizacionais existentes na empresa.

Baseado neste contexto foi sugerido a incorporação e utilização de um banco de dados ao modelo vigente, como ferramenta gerencial capaz de fornecer informações importantes para o processo de avaliação, culminando em melhorias para o desempenho dos supervisores de atendimento.

Palavras Chave

- Avaliação, Desempenho, Competências, Call Center.

Abstract

SILVA, Leandro Somma. The management by competence as a performance evaluation tool – a case study in a Call Center enterprise. Campinas: Mechanical Engineering College, Campinas State University, 2004. 83 p. Final Term Paper for Master's Degree.

This work proposes the study of the competence management model as the way to improve the individual performance of people and plan the internal growth of a Call Center enterprise. First, it was made the checking of the supervising evaluation model used by the enterprise, followed by the research of required competences to the function performance. Based in spite of the contribution of the model to the leadership development, its application doesn't incorporate yet the full use of its results in the main organizational process of the enterprise.

Based on this context it was suggested the incorporation and use of a data base to the present model, as the management tool able to provide important informations to the evaluation process, leading to attending supervisors performance improvement.

Keywords

Performance, competence, Call Center

Sumário

Lista de Figuras.....	iii
Lista de Tabelas.....	iv
Nomenclatura.....	v
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1.Objetivo Geral.....	2
1.2.Objetivos específicos.....	3
1.3.Justificativa.....	3
1.4.Delimitações.....	3
1.5.Estrutura do trabalho.....	4
Capítulo 2 – Fundamentos teóricos sobre avaliação de desempenho.....	5
2.1.Considerações iniciais.....	5
2.2.O que é avaliação de desempenho?.....	6
2.3.O que é um indicador de desempenho?.....	7
2.4.Gestão dos indicadores de desempenho.....	8
2.5.Processo de mensuração do desempenho.....	9
2.6.Métodos de avaliação de desempenho.....	10
2.7.Benefícios da avaliação de desempenho.....	16
2.8.Resultados da avaliação de desempenho.....	17
2.9.Críticas à avaliação de desempenho.....	18
2.10.Modelo de gestão.....	19
2.11.Competências.....	20
2.12. Gestão por competências.....	20
Capítulo 3 - Fundamentos teóricos sobre Call Center.....	22
3.1.Considerações iniciais.....	22
3.2.Evolução da comunicação no atendimento.....	22

3.2.1.Televendas.....	23
3.2.2.Telemarketing.....	23
3.2.3.Call Center.....	24
Capítulo 4 – Materiais e métodos.....	29
4.1.Classificação da pesquisa.....	29
4.2.Etapas metodológicas.....	30
4.3.Estudo de caso – Histórico.....	32
4.4.Descrição do método de avaliação de desempenho da empresa.....	34
4.5. Definição de competências para lideranças.....	36
Capítulo 5 - Resultados obtidos com a pesquisa.....	41
5.1.Resultados obtidos.....	41
5.2.O modelo implantado.....	47
5.3.Modelo de gerenciamento sugerido.....	48
Capítulo 6 – Conclusões e sugestões para trabalhos futuros.....	50
6.1.Conclusões.....	50
6.2.Sugestões para trabalhos futuros.....	52
Referências Bibliográficas.....	53
Anexos.....	56

Lista de Figuras

2.1 - Defasagem entre desempenho real e ideal	6
2.2 - Avaliação de desempenho X estratégia	7
4.1 - Esquema de execução do trabalho de pesquisa.....	32
4.2 - Ciclo PDCA de avaliação de competências.....	39
4.3 - Alternativas de respostas.....	40
5.1 - Sistemática de funcionamento do modelo de gestão	48

Lista de Tabelas

2.1 - Etapas da gestão de indicadores.....	8
2.2 - Método das escalas gráficas.....	12
2.3 - Método da escolha forçada	13
2.4 - Método de frases descritivas	14
2.5 - Método de avaliação por incidentes críticos	15
2.6 – Benefícios da gestão por competências.....	21
3.1 - Detalhamento do cargo de Supervisor	26
3.2 - Aspectos envolvidos em monitoria da qualidade.....	27
4.1 - Parâmetros de avaliação.....	39
4.2 - Nível de satisfação e grau de resposta	40
5.1 - Resultados da pesquisa gerencial.....	43
5.2 - Resultado comparativo da avaliação de desempenho de 2003 e 2004	44
5.3 - Resultados individuais de 2003 e 2004.....	45

Nomenclatura

CRM - Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente).

IDP - Informações para o Desenvolvimento Profissional.

URA - Unidade de Resposta Audível.

CAS - Centro de Atendimento e Serviços.

SMALL BUSINESS - pequenas empresas com baixo volume de ligações telefônicas.

INBOUND - ligações originadas pelos usuários do sistema telefônico, que são recebidas na Central de Atendimento.

OUTBOUND - ligações originadas a partir da Central de Atendimento, no intuito de contatar o cliente a fim de oferecer produtos e serviços ou realizar cobrança.

GAP – Desvio entre o planejado e o alcançado.

Capítulo 1 - Introdução

O mundo vem mudando com uma rapidez incrível e com intensidade cada vez maior. Vive-se em uma era globalizada, onde novas práticas de trabalho e gestão são inseridas a cada instante. Novas exigências e posicionamentos organizacionais fazem desse complexo mundo empresarial um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo incertezas e imprevisibilidade.

Torna-se comum salientar que as organizações do mundo inteiro estão passando por transformações e que, em decorrência desse fato, todas devem estar aptas a se adaptar rapidamente à dinâmica do processo.

Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. A busca pelo crescimento organizacional acarretou maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, provocando uma melhor utilização de seus insumos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros como forma de sobrevivência. De outro lado, as pessoas passaram a significar um diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional. Na verdade, cada uma das partes depende da outra, numa relação simbiótica, de mútua dependência, na qual há benefícios recíprocos.

Segundo Chiavenato (1999) “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito”.

De fato, verifica-se que se a organização quer alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

Justifica-se com tal argumento, uma série de novas atitudes gerenciais, enquanto são oferecidas soluções variadas para obtenção de sucesso nos empreendimentos. “Sejam quais forem

os objetivos das pessoas – lucrativos, sociais ou econômicos – as organizações envolvem-nas tornando-as cada vez mais dependentes da atividade organizacional” (Chiavenato, 1999).

Nesse cenário, segundo Lucena (1992), a função gerencial exige aplicação de modelos norteados pela inteligência, flexibilidade, postura ética, criatividade, comunicação, definição dos objetivos e um especial conhecimento, ou seja, bagagem de informações. É engano pensar que implantar um método de análise de desempenho não exige grandes preocupações com formulação de estratégias e invenção organizacional e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações correspondentes. Essa maneira de pensar tem sido responsável por muitos problemas e insucessos que incidem sobre o caráter operacional dos processos e, portanto, nos resultados esperados. As experiências demonstram que mesmo oferecendo um bom método e realizando treinamento dos avaliadores, ainda não são iniciativas suficientes para o alcance dos resultados esperados.

Para tanto, segundo Siqueira (2002), precisa-se buscar uma mudança capaz de afetar o status da organização, que modifique padrões tradicionais, comportamento gerencial, postura empresarial, envolvendo a força de trabalho, ou seja, todos os colaboradores. “Isso tem como ponto de partida a sensibilidade e como resultado a interiorização ou incorporação desses conceitos”.

O aspecto relevante desta abordagem encontra-se justamente na gestão da avaliação de desempenho das pessoas que fazem parte da organização. Reside assim a discussão e problema central deste trabalho: de que forma a organização utiliza os resultados da mensuração de desempenho, obtidos por meio da avaliação 360 graus, para o desenvolvimento de seus supervisores de atendimento? A avaliação de desempenho utilizada contribui para o processo de acompanhamento e desenvolvimento das lideranças?

1.1. Objetivo geral

É objetivo geral deste trabalho analisar o método de avaliação de desempenho de supervisores de atendimento ora implantado em um *Call Center* de Goiânia, com enfoque na utilização de seus resultados para desenvolvimento de pessoas.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar o método de avaliação de desempenho empregado pela empresa.
- Levantar as competências necessárias ao desempenho da função de supervisor de atendimento.
- Analisar o nível de desempenho atingido pelos supervisores, mensurado por meio da avaliação 360 graus.
- Verificar se as ferramentas utilizadas pela empresa para o processo de avaliação de desempenho contribuem efetivamente para o desenvolvimento de pessoas.
- Propor alternativas de melhoria para o processo de mensuração do desempenho se assim for julgado conveniente.

1.3. Justificativa

A dificuldade de localização de estudos similares em ambiente de telemarketing, ou mesmo bibliografia envolvendo avaliação de desempenho nesse tipo de negócio, justifica a importância do trabalho, que pretende trazer contribuição para o gerenciamento de empresas de *Call Center*, ao discutir e propor modificações em ferramentas para a avaliação de desempenho de supervisores.

1.4. Delimitações

Pretende-se com este estudo realizar uma análise do sistema de mensuração de desempenho utilizado pela empresa Cooperativa *Call Center*, em um de seus CAS (Centro de Atendimento e Serviços) sediado em Goiânia, que sob a ótica da eficiência do processo de avaliação e sob o ponto de vista gerencial, possa verificar se existe ou não utilização plena dos resultados de avaliação de desempenho de seus colaboradores, de forma a gerar contribuições relevantes para o negócio da empresa – prestação de serviços de *Call Center*.

Devido a forte cultura de padronização que vigora em ambientes de *Call Center*, os resultados provenientes do trabalho realizado em Goiânia serão estendidos aos demais Centros de Atendimento e Serviços (CAS) da mesma empresa, localizados em Juiz de Fora (MG), Ribeirão Preto (SP), Vila Velha (ES) e Rio de Janeiro (RJ) se os interesses da Diretoria da empresa convergirem para a proposta apresentada neste estudo.

1.5. Estrutura do trabalho

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, esta dissertação foi estruturada em 8 Capítulos, conforme a seguir:

O Capítulo 1 situa o tema do presente trabalho, evidenciando a importância da avaliação de desempenho dentro do contexto de gestão das empresas, indicando os objetivos, delimitações e limitação de execução do trabalho ora proposto.

O Capítulo 2 aborda os principais conceitos relativos à avaliação de desempenho e seus indicadores, bem como sobre a gestão por competências, construindo uma base teórica necessária ao desenvolvimento do estudo em questão.

O Capítulo 3 traz uma visão global sobre os principais conceitos sobre *Call Center* e suas variações, evidenciando características mais importantes.

O Capítulo 4 demonstra a metodologia de desenvolvimento da pesquisa e apresenta o perfil da empresa objeto de estudo, descrevendo os métodos de avaliação de desempenho ora utilizado. Para preservar o sigilo de algumas informações, a organização passará a ser denominada “Cooperativa Call Center”.

O Capítulo 5 trata dos resultados obtidos com a pesquisa.

O Capítulo 6 expõe as conclusões do trabalho, a partir dos objetivos pré-estabelecidos, indicando também propostas para estudos futuros sobre o assunto abordado.

Capítulo 2 – Fundamentos teóricos sobre avaliação de desempenho

Este capítulo faz referência aos principais aspectos teóricos que fundamentam a análise de desempenho humano, evidenciando a importância de sua aplicação dentro do contexto de gestão das empresas, ressaltando a concepção de desenvolvimento pessoal a partir da definição de competências essenciais.

2.1. Considerações iniciais

Segundo Bennis e Nanus (1988) a metamorfose que se acha envolvida na transformação da arquitetura social de qualquer organização - não se importando se pequena ou grande, nem o estilo de arquitetura social predominante - “desafiaria a de qualquer lagarta ou borboleta”. As complexidades organizacionais, operacionais e tecnológicas que têm de ser enfrentadas são enormes. As organizações amadurecidas precisam revitalizar-se de uma maneira ou de outra, a fim de competirem em ambientes cada vez mais difíceis.

De acordo com Bennis e Nanus (1988) uma pesquisa realizada pela Public Agenda Forum¹ nos EUA, revelou na época, um preocupante resultado:

- Menos de 1 em cada 4 empregados dizia que trabalhava com utilização plena de seu potencial.
- Metade não fazia esforço em seu trabalho além do necessário para manter o emprego.
- A maioria, 75%, afirmava que poderia ser significativamente mais efetiva do que realmente era.

Apesar dessa pesquisa ter sido realizada em 1983, prevalece um senso comum de que seus resultados ainda se aplicam ao contexto atual de muitas organizações, apesar de toda evolução e modificação inserida no ambiente de trabalho desde então.

Diante desse contexto, à medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se

¹ Danil Yankelovich & Associados, Work and Human Values (Nova Iorque: Public Agenda Foundations,1983)

torna a complexidade de gerir os recursos humanos necessários a sua sobrevivência e ao seu crescimento.

Poucos aspectos da gestão empresarial são tão controvertidos e desapontadores quanto a avaliação de desempenho, segundo Siqueira (2002), colocando de um lado o avaliador e do outro o avaliado. Muito se tem debatido no mundo corporativo sobre sua importância, validade, resultados e aplicação, contando com defensores e ofensores, cada qual com sua justificativa para a aplicabilidade ou não. Dessa forma, restringe-se este capítulo a abordar os conceitos e modelos existentes, fundamentando teoricamente o assunto escolhido como tema desta dissertação.

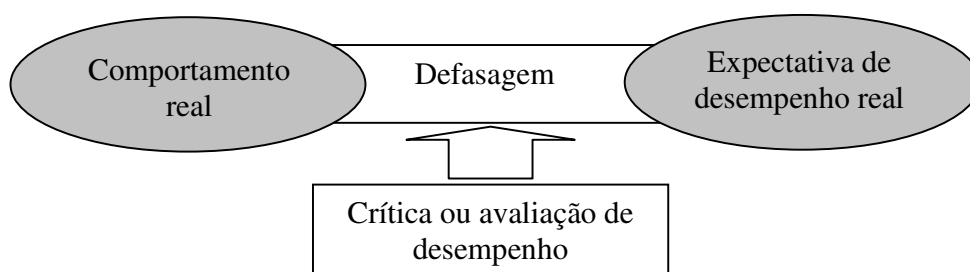
2.2. O que é avaliação de desempenho?

Segundo Chiavenato (1999) avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Para Serson (1990) a avaliação de desempenho é o conjunto de medições que visam aferir o desempenho das funções e responsabilidades que compõem o cargo, pelo trabalhador que o ocupa.

Segundo Gil (1994), nem sempre o que o colaborador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele, reforçando o “hiato” que existe entre o desempenho real e o esperado.

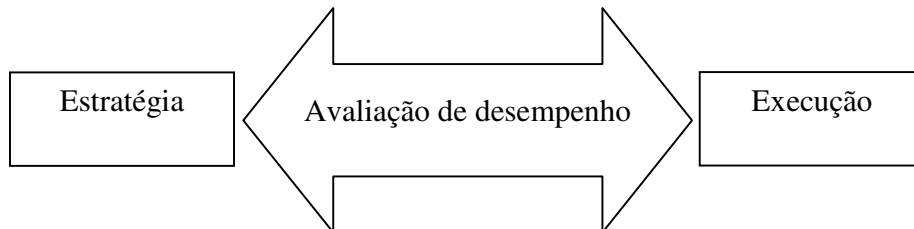
Reforçando o conceito acima, Siqueira (2002) diz que avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita sobre o “*gap*” existente no comportamento do indivíduo, entre a expectativa de desempenho esperada pela organização e o seu real desempenho. Sendo assim, a análise da distância entre o valor projetado como comportamento ou resultado ideal e o real torna-se o principal objeto de análise da avaliação de desempenho, conforme se pode notar na figura 2.1:



Fonte: Siqueira (2002)

Figura 2.1: Defasagem entre desempenho real e ideal

Siqueira (2002) afirma ainda que a avaliação de desempenho deve, então, estar conectada muito fortemente ao que foi definido na estratégia da empresa, tornando-se desta forma, numa ferramenta importante e de presença constante, uma vez que será a conexão entre a estratégia e sua execução, conforme apresentado na figura 2.2:



Fonte: Adaptada de Siqueira (2002)

Figura 2.2 – Avaliação de desempenho X estratégia

Carvalho e Nascimento(1997) reforça que a avaliação de desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa. A avaliação facilitará que uma execução de estratégia seja realizada com o encaminhamento desejado pela organização. Conclui-se dessa forma, que a avaliação de desempenho está intimamente ligada àquilo que a empresa espera alcançar.

No próximo tópico, aborda-se sobre a conceituação de indicadores de desempenho e principalmente, sua mensuração como parte integrante do processo de avaliação de desempenho.

2.3. O que é um indicador de desempenho?

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1993) indicadores são “qualquer medição de características de produtos e processos, utilizada pela organização para avaliar e melhorar seu desempenho e acompanhar o progresso”.

De acordo com Oakland (1994) os indicadores de desempenho são os meios pelos quais os objetivos serão avaliados e que para serem significativos devem ser mensuráveis, pertinentes e importantes, conforme abaixo:

- Mensuráveis: os indicadores devem apontar para objetivos de desempenho que sejam quantificáveis e tangíveis.
- Importantes: os indicadores devem ser desenvolvidos para as atividades que têm impacto relevante nos resultados.

- Pertinentes: os indicadores devem servir como ligação entre áreas específicas de responsabilidades e os objetivos individuais de desempenho. Eles devem mostrar o papel esperado das áreas críticas de desempenho.

2.4. Gestão dos indicadores de desempenho

Conforme Takashina e Flores (1996), os indicadores “devem estar orientados para os resultados do negócio”, como forma de direcionar as ações da organização no sentido de agregar valor ao cliente e aprimorar o seu desempenho. Afirma ainda que a gestão desses indicadores deve contemplar:

- A definição de métodos para medir e interpretar o desempenho.
- A medição, a análise e o uso dos dados e resultados.
- A verificação da eficácia do processo de gestão dos indicadores e, quando necessário, o desenvolvimento de ações corretivas para aprimorá-lo.

A gestão dos indicadores pode ser dividida em 6 etapas, conforme tabela 2.1, citada por Takashina e Flores (1996).

Tabela 2.1 – Etapas da gestão de indicadores.

Fases	Descrição
Preparação	- Criar cultura para medições, desafios e melhorias. - Estabelecer os propósitos da organização com relação ao sistema de indicadores.
Definição de características, indicadores e metas	- Traduzir necessidades dos clientes, desenvolver indicadores e estabelecer metas. - Desdobrar os indicadores e metas na estrutura organizacional
Desenvolver sistema de informação	- Escolher a técnica de medição. - Eliminar os indicadores inviáveis. - Desenvolver / aprimorar as metodologias para coleta, análise e uso dos dados e resultados.
Medição e análise dos dados e resultados	- Coletar, processar e analisar os dados e resultados.
Uso dos dados e resultados	- Vincular os resultados a decisões e ações. - Usar os resultados na revisão do planejamento.
Ciclo de avaliação e melhoria	- Avaliar a abrangência dos indicadores com relação aos propósitos da organização e sua aplicação nas tomadas de decisão. - Aprimorar o sistema de indicadores – o enfoque deve ser primeiro na melhoria e depois na medição.

Fonte: (Adaptado de Simk e Tutk, 1993) apud Takashina e Flores (1996).

2.5. Processo de mensuração do desempenho

Becker (2001) afirma que “o processo de mensuração não é um fim em si mesmo”. Ele apenas tem valor se seus resultados fornecerem contribuições significativas para decisões subsequentes e contribuir para a maior eficácia da avaliação de desempenho. Para tanto, deve-se pensar na escolha e na forma de determinados indicadores, como forma de se obter o resultado desejado.

Definir metas significa, segundo Lucena (1992), “especificar padrões de desempenho”. Esses padrões indicam os resultados finais que se pretende alcançar, definidos em termos de qualidade, prazo, quantidade e custo. Portanto, as metas são as proporções desejadas dos resultados que serão medidos pelos padrões de desempenho.

Harrington H. (1997) considera que a empresa deve ter um padrão (meta) para as medições, referenciando que um padrão fixa o desempenho mínimo aceitável para um indivíduo ou unidade que execute uma atividade - desempenho esse que deve ser medido por meio da definição de indicadores adequados.

Segundo Harrington J. (1993) as medidas de desempenho são fundamentais para:

- Entender o que está acontecendo.
- Avaliar as necessidades de mudanças.
- Corrigir situações fora do controle.
- Estabelecer prioridades.

Por outro lado, Oakland (1994) afirma que a medição tem papel importante no ciclo de melhoramento contínuo, sendo que as medidas é que fornecem informações sobre o desempenho corrente do processo.

“Para avaliar o desempenho com exatidão, uma medição adequada deve ser definida, desenvolvida e mantida por pessoas que tenham domínio do processo” (Oakland, 1994).

Segundo Juran (1990) “a unidade de medida deve ser estabelecida a um nível de precisão que nos permita tomar decisões válidas a partir dos dados”.

Assim, como as organizações devem medir seus resultados para análise, Oakland (1994) ainda afirma que “ninguém pode fornecer uma lista genérica do que deve ser medido, porém, uma vez que foram definidas as medidas adequadas, elas podem ser convertidas em indicadores”.

Sendo assim, os principais benefícios gerados pela mensuração do desempenho são elencados abaixo:

- Monitorar os processos, permitindo melhor entendimento dos seus resultados e a identificação das deficiências.
- Apontar pontos geradores de mudanças ou ações de melhorias.
- Permitir a tomada de decisões pelos fatos e não somente pela intuição (Harrington J., 1993).

Dentro desse processo de medição deve-se apenas evitar as seguintes armadilhas, segundo Takashina e Flores (1996):

- Medir para descobrir erros, com objetivo de punir.
- Apenas para monitoração, preterindo o enfoque na melhoria do desempenho.
- Identificar características sem associação com as estratégias organizacionais.

Conclui-se dessa forma, que quaisquer que sejam as medidas de desempenho usadas ou o processo de mensuração utilizado, é de vital importância que a organização defina um conjunto de indicadores e o método de apuração, que possam traduzir o acompanhamento dos resultados desejados.

No próximo tópico, é feita uma abordagem sobre os principais métodos de avaliação de desempenho existentes, alguns considerados tradicionais, outros mais inovadores, porém todos com o mesmo objetivo – mensurar o desempenho humano.

2.6. Métodos de avaliação de desempenho

Segundo Carvalho e Nascimento (1997) o método de avaliação de 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 adquiridas no treinamento”.

Carvalho e Nascimento (1997) afirma ainda 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.

Chiavenato (1999) reforça esse conceito, ao afirmar que existe uma grande variedade de métodos de avaliação de desempenho, permitindo dessa forma, que as organizações criem seus próprios sistemas de avaliação segundo suas características ou dinâmicas peculiares.

Conforme Siqueira (2002) cada sistema de avaliação tem as suas particularidades, pontos fortes e fracos. Sendo assim, não existe a idéia de que um método é melhor do que outro. Cada

um tem suas qualidades e limitações e “nenhum deles é capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho”, daí a necessidade de formulação de seus próprios métodos de avaliação.

A seguir, serão detalhados os métodos mais conhecidos dentro do contexto organizacional.

2.6.1. Relatórios Verbais

Conforme Carvalho e Nascimento (1997) é a comunicação verbal que o avaliador faz ao avaliado sobre seu desempenho profissional em determinado período de tempo.

A expressão de resultados através da comunicação verbal gera certa informalidade no que se refere à documentação e materialização das informações oferecidas pelo avaliador. Ocorre quando o supervisor apenas presta um parecer com relação aos defeitos e qualidades de seus subordinados, mas pode ser utilizado como base para o levantamento mais aprofundado do desempenho humano. O método é indicado para ocasiões onde não há disponibilidade de tempo. Nestes casos, “o chefe avaliador deve descrever o comportamento de cada um de seus subordinados verbalmente, mencionando seus principais defeitos e qualidades” (Bergamini e Beraldo, 1988).

2.6.2. Relatórios Escritos

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997), trata-se de um método ligeiramente superior ao do relatório verbal, onde o avaliador procura descrever, à sua maneira e livre de qualquer orientação mais formal de como proceder, o comportamento profissional do empregado.

A apresentação de um documento escrito, mesmo que sem contemplar atributos formais, representa uma forma mais sustentada de se avaliar o desempenho, quando comparado ao método de avaliação baseado em relatórios verbais. A ausência de formalidade implica na obtenção de informações não padronizadas, o que por sua vez impossibilita uma tabulação dos resultados obtidos.

No método, “o supervisor, em poucas palavras, resume por escrito sua avaliação sobre o valor do funcionário em seu trabalho” (Bergamini e Beraldo, 1988).

2.6.3. Método das escalas gráficas

Conforme Chiavenato (1999), esse método avalia o desempenho das pessoas por meio de uma tabela de dupla entrada: nas linhas encontram-se os fatores de avaliação e nas colunas, os

graus de avaliação.

Para sua aplicação, define-se um conjunto de fatores que servirão como instrumento de aferição e comparação de atributos e qualidade, de acordo com o que a organização pretende identificar em cada avaliado. Após, define-se os graus de avaliação para a obtenção das escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação, conforme se pode notar na tabela 2.2:

Tabela 2.2 - Método das escalas gráficas

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Qualidade excepcional	Qualidade superior	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes excelentes idéias	Raramente excelentes idéias	Não apresenta idéias

Fonte: Chiavenato (1999)

2.6.4. Método da Escolha Forçada

Chiavenato (1999) afirma que esse método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de alternativas de frases descritivas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, o avaliador deve “escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado”.

Os blocos devem ser formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

Conforme Carvalho e Nascimento (1997), “o método consiste, essencialmente, na descrição de fatores que compõem determinado cargo. Por essa razão, o método também é denominado de sistema de padrões comparativos”.

A escolha forçada consiste em um método com procedimentos mais completos que o sistema de escalas gráficas, o que evita a incidência do halo effect².

Os fatores utilizados no método de escolha forçada são classificados de forma crescente; assim, o supervisor imediato do avaliado analisa seu desempenho através de uma graduação conforme o número de fatores colocados em blocos de avaliação.

Entre as vantagens do método, destacam-se a facilidade de se adaptar às necessidades específicas das empresas e a sua capacidade de identificação das diferenças individuais na execução do trabalho; no entanto, apresenta desvantagens quanto à demora para a elaboração dos blocos descritivos, além de ser considerado um método que avalia seus funcionários apenas como sendo bons, médios e fracos, não apresentando maiores detalhes individuais dos avaliados, conforme se pode notar na tabela 2.3:

Tabela 2.3 - Método da escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal de “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de “-” para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Fonte: Chiavenato (1999)

² Se o avaliado recebe “bom” em um fator, provavelmente receberá “bom” em todos os demais.

2.6.5. Método de frases Descritivas

A diferença entre este método e o da escolha forçada é que ele não exige obrigatoriedade da escolha de frases, mas a simples decisão sobre a sua adequação ao avaliado. A tabela 2.4 apresenta o método.

Tabela 2.4 – Método de frases descritivas

nº	Fatores de avaliação do desempenho	sim (+)	não (-)
	Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?		
	É contrário a modificações e não se interessa por novas idéias?		
	Tem interesse em aprender coisas novas?		
	Pode planejar, executar e controlar suas tarefas sozinho?		
	Demonstra concentração mental nos trabalhos		

Fonte: Chiavenato (1999)

2.6.6. Método de Pesquisa de Campo

Segundo Chiavenato (1999) este é um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia em conjunto, o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.

Para Carvalho e Nascimento (1997) é um sistema de avaliação fundamentado em entrevistas padronizadas mantidas com a gerência imediata do avaliado. Nesses contatos obtém-se o máximo de informações sobre o desempenho do empregado avaliado por meio de levantamento do citado desempenho.

O método apresenta a possibilidade de se obter diagnósticos sugeridos sobre o avaliado, além de permitir uma programação para o desenvolvimento de funcionários no que diz respeito à carreira na organização; as desvantagens do método são a morosidade no processo e o custo operacional elevado por necessidade de um especialista.

2.6.7. Métodos dos Incidentes Críticos

“O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos positivos e

negativos excepcionais”, segundo Chiavenato (1999). Este método serve para realçar as atitudes positivas do avaliado e também para corrigir e eliminar as atitudes negativas.

“O método dos incidentes críticos consiste no registro, pelo avaliador, do chamado comportamento crítico do avaliado” (Carvalho e Nascimento, 1997).

Esta avaliação é feita pelo avaliador, e tem por finalidade registrar na ficha do funcionário o que ele fez tanto acima como abaixo da média, conforme se nota na tabela 2.5, com objetivos de prepará-lo melhor para ascensão na carreira ou descarte.

Tabela 2.5 – Método de avaliação por incidentes críticos

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Funcionário: _____			
Cargo: _____		Seção: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com as pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade de trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora a tomar decisões	
Tem características de liderança		Espírito conservador e limitado	

Fonte: Chiavenato (1999)

2.6.8. Avaliação de potencial

De acordo com Oberg (1997), uma regra muito usada pelas organizações é “o que uma pessoa já fez é a melhor previsão do que fará no futuro”. Porém, de acordo com esse método de avaliação, mede-se o potencial da pessoa e não necessariamente o que já foi realizado de concreto. É uma estimativa futura, baseada em determinados aspectos. Muito utilizada em casos onde deve-se escolher dentre um universo de candidatos, todos sem experiência na função requerida, alguém com maior possibilidade de se adequar às exigências do cargo.

Conforme Siqueira (2002), ao invés de se avaliar o desempenho passado, por meio desse método faz-se uma projeção futura, baseada nas potencialidades ou características do avaliado. “A avaliação de potencial possibilita à organização antever ou predizer o desempenho futuro do avaliado”.

2.6.9. Avaliação 360 graus

Reconhecido como um processo que expande a avaliação de desempenho individual do antigo modelo um-a-um a um modelo multi-fontes (pois uma das características é a quantidade de envolvidos no processo), a avaliação 360 graus é um processo de *feedback* que pode, se responsabilmente aplicado, e dentro dos limites a que está sujeito, motivar para a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências, ao atingimento de resultados e principalmente ao desenvolvimento organizacional.

Conforme Siqueira (2002), esse é atualmente, “o mais prestigiado sistema de avaliação preconizado pelos especialistas e adotado pelas organizações”. Segundo sua filosofia de funcionamento, exige alinhamento entre políticas e diretrizes organizacionais e administração de recursos humanos para se obter bons resultados.

Dessa forma, o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos pares, por si próprio (auto avaliação), e algumas vezes até por clientes. Esse sistema faz a avaliação de desempenho com base no cruzamento entre informações de gerentes, supervisores e subordinados, onde todos avaliam e são avaliados segundo uma série de critérios pré-estabelecidos. Os resultados da avaliação contribuem para identificar as dimensões nas quais os avaliados necessitam de apoio ou reorientação de condutas e propósitos.

No próximo tópico serão detalhados os benefícios obtidos quando da correta aplicação dos métodos de avaliação e mensuração do desempenho, bem como sobre a utilização de seus resultados.

2.7. Benefícios da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho quando bem desenvolvida e aplicada, traz grandes benefícios ao gerente, subordinado e para a organização.

- Benefícios para o gerente: com a avaliação do desempenho e comportamento do subordinado ele poderá propor providências para melhorar o padrão de desempenho, assim como fazer com que seus subordinados tenham conhecimento de seu desempenho.
- Benefícios para o subordinado: ele conhecerá quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa procura em seus funcionários; vai conhecer seus pontos

fortes e fracos (segundo a avaliação de seu superior); ele pode ainda fazer uma auto-avaliação e uma autocrítica visando uma autocorreção.

- Benefícios para a organização: identifica a necessidade de reciclagem e/ou aperfeiçoamento; verifica quais têm condições de serem promovidos ou transferidos; avalia seu potencial humano a curto, médio e longo prazos, além de estimular a produtividade, melhorando o relacionamento no trabalho.

De acordo com Gil (1994), a avaliação de desempenho constitui um meio para que a organização alcance o desenvolvimento das pessoas e favorece para:

- Definição do grau de contribuição de cada empregado para a organização.
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados.
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

2.8. Resultados da avaliação de desempenho

Segundo Siqueira (2002), “pode-se inferir que um programa de avaliação de desempenho é bem sucedido quando seus resultados são de fato utilizados”. O grande desafio então é compatibilizar a avaliação de desempenho com a aplicação sistemática de seu resultado em prol do indivíduo e da organização. Não se pode utilizar o resultado da avaliação como mero instrumento de punição ou prêmio para o avaliado, o que tornaria o processo uma mera formalidade administrativa.

Porém, é preciso reforçar que é de responsabilidade do avaliador que todos os funcionários tenham clara consciência sobre o que se espera deles, bem como o que podem ganhar ou perder dependendo do resultado alcançado. Devido à falta de comunicação, os funcionários podem não saber como são avaliados e classificados.

Segundo Siqueira (2002) os resultados da avaliação de desempenho podem ser úteis para:

- Avaliar e julgar o desempenho.
- Estimular o aumento da competência e o crescimento do subordinado.
- Base para política de remuneração, antigamente fruto do tempo de serviço ou maturidade profissional, e atualmente respaldada em sua maioria, em pacotes individualizados de remunerações dependentes de resultados de desempenho.
- Relacionar o desempenho individual às metas da organização.

De posse de resultados inadequados, Siqueira (2002), afirma que “manter quadros de profissionais de baixo desempenho na organização estimula a instituição de ciclos de mediocridade e desmoralização, pervertendo a cultura organizacional em busca da excelência, do moral elevado e da otimização de resultados”.

Diante desse cenário, é preciso desenvolver ações decorrentes dos resultados obtidos, buscando adequar comportamentos, corrigir deficiências, promover reconhecimentos e recompensas, com o objetivo de aliar a excelência organizacional ao crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Sabe-se que sob condições adequadas, a avaliação de desempenho pode muito contribuir para a busca da excelência organizacional.

Conforme Siqueira (2002) pode-se concluir que a solução para o problema da avaliação de desempenho não reside no fato de extingui-la, mas de modificar a maneira como ela vem sendo aplicada e principalmente, à construção que se faz com os seus resultados.

No próximo tópico, serão abordadas algumas críticas à avaliação de desempenho.

2.9. Críticas à avaliação de desempenho

Gil (1994) afirma que a prática de avaliação de desempenho não é nova, tendo desde o final da Segunda Grande Guerra tomado proporções enormes dentro das empresas, levando-as a procurar implantar sistemas formais de avaliação desde então. “Entretanto, muitas das críticas que têm sido feitas à avaliação de desempenho justificam-se em função de equívocos cometidos na implantação do sistema e na inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais”. Dentre as principais críticas estão:

- Definição inadequada de objetivos: nem sempre a empresa define com clareza seus objetivos. Dessa forma, para muitos avaliadores, o preenchimento do formulário de avaliação visa apenas atender uma exigência formal.
- Baixo nível de envolvimento da Alta Administração: reflete o descaso com que a alta administração e gerentes encaram a avaliação, não tendo consciência clara do papel da força de trabalho no sucesso do negócio.
- Despreparo para administrar pessoas: gerentes que não apresentam qualificação técnica para lidar com pessoas e restringem-se apenas ao preenchimento de formulários.
- Avaliação circunscrita a um dia: segundo Lucena (1992), existe o “Dia nacional da avaliação de desempenho”, denotando que o processo de avaliação não é contínuo, não

permitindo que seja identificada a discrepância entre o desempenho esperado e o real. Os avaliadores tendem a preencher os formulários mais próximos do “dia”, influenciados pelos acontecimentos mais próximos.

- Exclusão dos empregados do processo de planejamento: não se costuma atribuir um papel ativo ao empregado dentro do processo de avaliação de desempenho, cabendo-lhe apenas acatar o resultado da avaliação, sem prévia negociação ou acompanhamento em conjunto. Segundo Oakland (1994), a participação no desenvolvimento de medidas contribui para a sua compreensão e aceitação, garantindo um comprometimento positivo com futuras mudanças.

A seguir, aborda-se sobre o modelo de gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho.

2.10. Modelo de Gestão

Segundo Ruano (2003), método de gestão “significa o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado”. Para que isso ocorra de forma perfeita, os sistemas de avaliação e controle de resultados, bem como sua política de gestão de pessoas, disponíveis em sua estrutura, devem refletir os valores e filosofia pregados pela organização.

Dutra et al (2001) afirmam que a forma de gerir, ao longo do tempo, vem mudando e provocando desconforto entre as práticas de gestão utilizadas e as necessidades da empresa moderna e do novo contingente humano que passa a ocupar seus quadros. A realidade é que a forma de gerir pessoas, adotada pela maioria das empresas, não é adequada ao que se está vivendo no mundo organizacional. Mais do que tudo, compreender e saber aplicar novos conceitos em termos de gestão de pessoas fará a diferença entre as empresas competitivas e equilibradas, onde o “algo a mais” passa a ser o capital intelectual. Sendo assim, o autor expõe ainda que essa concepção de nova gestão implica em reconhecer que:

- A empresa não tem como criar uma única função ou sistema para orientar o comportamento das pessoas, mas pode propor um modelo que contemple suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.
- Os comportamentos não podem ser produzidos pela organização, porém podem ser estimulados e, portanto, devem ser geridos e não administrados.

2.11. Competências

A compreensão desse conceito depende do entendimento de que, de um lado existe a organização, com seu conjunto próprio de competências, e de outro, tem-se as pessoas, com seu conhecimento, que pode ou não ser aproveitado pela empresa. Mas então o que é competência?

Fleury (apud Dutra et al, 2001) define competência como “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Resende (1999), competência “é o domínio de conhecimentos que garantem melhor resultado de ação ou trabalho”.

Para Ruano (2003), esse conceito vai um pouco além, desdobrando-se em competências essenciais, representando “um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Eles são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado”.

Sabe-se que existe uma troca permanente e contínua de competências entre empresa e indivíduo. A organização repassa aos colaboradores um conteúdo enriquecedor, preparando-as para enfrentar situações adversas, seja no âmbito profissional ou pessoal. Por seu lado, as pessoas quando buscam seu aperfeiçoamento individual, repassam seu aprendizado, agregando novos valores e visões ao contexto organizacional. Compartilha dessa visão Ruano (2003), ao afirmar que existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, “uma vez que as organizações não vivem sem a ‘expertise’ das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem as organizações”. É essa afinidade que contribui significativamente para a construção de valor para os indivíduos e vantagens competitivas para as empresas.

2.12. Gestão por competências

Diante do cenário acima referido, Ruano (2003) define gestão por competências como um modelo estratégico, que “presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e atinja resultados”. O princípio básico de funcionamento para o modelo é a definição prévia das competências, que uma vez alimentado e utilizado, “fornece informações para uma ação estratégica de recursos humanos, valendo-se de sistemas de avaliação mensuráveis”.

O uso dessa gestão por competências, segundo Dutra et al (2001), favorece os seguintes ganhos, referenciados na tabela 2.6:

Tabela 2.6 – Benefícios da gestão por competências

Para a organização	- Simplicidade e transparência. - Otimização de recursos. - Direcionamento do desenvolvimento profissional. - Capacidade de retenção, atração e potencialização de talentos. - Flexibilidade do modelo para ajustar-se às mudanças.
Para o indivíduo	- Horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos. - Remuneração compatível com a complexidade das atribuições. - Estímulo ao autodesenvolvimento.

Fonte: adaptado de Dutra et al (2001).

De acordo com Resende (1999), o aumento da competitividade provocou a elevação dos padrões de qualidade e produtividade, fazendo com que as competências e habilidades das pessoas se tornem fatores determinantes para o bom desempenho da organização. Afirma ainda que o modelo de gestão por competências “não se trata de ‘modismo’ e sim, de um processo de evolução dos sistemas tradicionais de acompanhamento do desenvolvimento humano”.

Conforme Ruano (2003), o modelo de gestão por competências alinhado à estratégia empresarial busca dar suporte à organização para que alcance resultados que os indicadores de desempenho se propõem. Sendo assim, são necessários sistemas que proporcionem resultados mensuráveis de desempenho das pessoas em relação aos objetivos da empresa.

Conclui-se de um modo geral, que existe um ganho potencial tanto para a empresa quanto para as pessoas com a utilização desse modelo, uma vez definidas as competências essenciais e os mecanismos necessários para o mapeamento das mesmas e o direcionamento adequadamente facilitado, indicando claramente o rumo e propósitos previamente estabelecidos.

No próximo capítulo serão abordados conceitos relativos a *Call Center* e suas variações.

Capítulo 3 – Fundamentos teóricos sobre *Call Center*

Neste capítulo serão apresentados conceitos fundamentais, bem como as principais características de um *Call Center*, permitindo melhor visualização e entendimento de suas operações e peculiaridades.

3.1. Considerações iniciais

Nos últimos anos, o setor de telemarketing evoluiu muito graças a sua profissionalização e devido ao surgimento de grandes empresas, que inseriram novas tecnologias no mercado e uma nova forma de relacionamento com os seus clientes. O aumento da competitividade empresarial tem forçado as organizações a procurar soluções tecnológicas mais rápidas e eficazes. Várias delas identificaram o CRM - Customer Relationship Management (gestão do relacionamento com o cliente) como uma estratégia que busca desenvolver a fidelidade nos clientes mais valiosos e assim aumentar a lucratividade da empresa. Esse relacionamento pode ser definido de forma sucinta como sendo “o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos”, segundo Ribeiro et al (1999).

Sendo assim, é através dessas “centrais” denominadas *Call Centers* que praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhoras significativas nos relacionamentos com seus clientes, seja nas vendas de serviços ou produtos, conforme Peppers e Rogers Group (2000). Com esse contato, a organização pode elaborar suas estratégias de crescimento, sua entrada na cadeia de valor do cliente e, por fim, o oferecimento de soluções completas e inovadoras.

3.2. Evolução da comunicação no atendimento

A utilização da telefonia aliada aos objetivos das organizações passou por diversas etapas, evoluindo de acordo com a mudança dos modelos mercadológicos, acirrados pelo aumento da

competitividade, da globalização e da busca contínua por uma gestão de qualidade no contato com os clientes. A seguir, detalha-se de forma sucinta, esse processo de evolução:

3.2.1. Televendas

O primeiro registro que se tem notícia do emprego do telefone de forma empresarial data de 1880, apenas quatro anos após sua invenção, segundo Mancini (2001). Neste ano, segundo o autor, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Formou uma equipe com mais de 100 pessoas, que passaram a cadastrar e contatar clientes. Esse processo utilizando o telefone foi denominado “televendas”. Afirmar ainda, que o conceito de televendas engloba os procedimentos mais simples que envolvem o telefone, apresentando um produto ou serviço para um cliente em potencial, visando efetivar a venda. Essa foi a primeira função incorporada à tecnologia do telefone, logo após sua invenção. A disseminação deste conceito, ainda praticado em muitos lugares, foi extremamente rápida, pois oferece muitas vantagens: um vendedor, telefonando, atende mais clientes em vários lugares, em menos tempo e com menores custos. Dessa forma, aborda-se muito mais em larga escala. Com métodos e técnicas ainda precários, o uso do aparelho expandiu-se e passou a abranger, além de vendas, também cobrança e supervisão.

3.2.2. Telemarketing

Os canais de relacionamento das empresas com seus clientes vêm passando por mudanças radicais nos últimos anos. Segundo Freitas (2000), em 1950, algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone, como canal de resposta, para a compra de serviços, para elaborar um *mailing list*³ e fortalecer a imagem corporativa do anunciante. Em 1970, com o sucesso obtido pelos setores pioneiros, a Ford resolveu arriscar e investiu na primeira campanha maciça de marketing por telefone. A empresa capacitou 15 mil donas-de-casa que, de suas próprias residências, efetuaram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis. Rapidamente a estratégia disseminou-se. Outra ferramenta de marketing na época era estampar nos produtos um serviço de atendimento ao cliente (SAC) com o número de uma singela caixa postal. A evolução, a partir daí, acaba por trazer o termo

³ *Mailing List* – cadastro de listas de endereços

telemarketing ao mercado, passando a ser considerado como um importante meio de comunicação com o cliente e uma ótima alternativa nas mãos da força de venda.

Sendo o *Call Center* o principal foco deste capítulo, detalha-se a seguir, com maior ênfase, conceitos básicos necessários ao entendimento de seu funcionamento.

3.2.3. Call Center

Nos anos 80, o telemarketing foi uma revolução para se fazer negócios. O SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) foi fundamental para o pós-vendas, já que os clientes precisavam de canais junto às organizações. Estes serviços foram criados em resposta à lei do consumidor e implementados muitas vezes de forma um tanto primária. Na maioria das vezes seus atendentes não estavam qualificados e pouco ajudavam o consumidor em suas dúvidas e reclamações. Ao longo da década de 90, os SAC's se expandiram e se tornaram Call Centers, detendo maior capacidade tecnológica, pessoas, investimento em infra-estrutura e interesse no aumento de produtividade, conforme Mancini (2001). Houve um crescimento acelerado desse tipo de atividade, impulsionado pelo aparecimento de novas tecnologias e pelo acirramento da concorrência, que forçou as empresas a concentrar-se na fidelização de sua base de clientes. A tendência era a expansão do uso dos *Call Centers*.

Conforme Mancini (2001), o *Call Center* surge no momento em que a organização sente necessidade não só de atender às demandas do mercado, mas também de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente. O Call Center deixa de ser apenas uma resposta (ações reativas) ao que a fatia de mercado onde atua exige e passa a oferecer vantagens adicionais, buscando a plena satisfação da clientela e uma proximidade permanente com ela.

Para Sakamoto (2001), *Call Center* é definido como o local onde as ligações são efetuadas ou recebidas, em grandes quantidades com o objetivo de apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico, cobrança ou outra atividade específica. É por essência uma atividade do setor de serviços, que funciona como um elo entre a empresa e sua base de clientes.

Os *Call Centers* são centros integrados de contato entre empresas e consumidores, estabelecidos de forma remota e/ou virtual, através do uso da tecnologia. No Brasil, os sistemas atuais de *Call Center* surgiram com a evolução das antigas centrais de atendimento ao cliente. De acordo com Azevedo e Caldas (2002) a lógica é semelhante, porém a diferença está na infra-estrutura, no espaço físico disponível, e principalmente, na tarefa dos atendentes. Os serviços

básicos oferecidos são atendimento a dúvidas, reclamações, informações ou transações simples como cadastramentos e mudança de endereços. Seus parâmetros de eficiência são tempos de atendimento ou outras variáveis que nada tem a ver com relacionamento com clientes.

Peppers and Rogers Group (2000) amplia ainda mais o conceito de funções do Call Center, reforçando a idéia de tarefas múltiplas desenvolvidas por essas empresas, conforme a seguir:

- Prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- Fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico;
- Melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda;
- Reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender a novos clientes, aumentando a lucratividade;
- Realizar pesquisas com os clientes, baixando os custos de obtenção de dados;
- Melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda.

Para que essas funções possam ser bem desempenhadas, Sakamoto (2001) afirma que uma equipe responsável pelo atendimento deve ser gerenciada por membros denominados supervisores, responsáveis diretos pela supervisão, orientação e qualidade das atividades dos operadores. Estes, por sua vez, reportam-se hierarquicamente ao Gerente de Atendimento.

Para Neto (2001), as atribuições abaixo fazem parte da rotina diária de todo supervisor:

- Orienta seus operadores para atenderem as ligações com rapidez e cortesia.
- Não permite que um operador comece a atender os clientes sem conhecer os produtos, a empresa, os concorrentes e as condições comerciais, não concordando que só a prática ensina.
- Faz a monitoração das ligações com o objetivo de aperfeiçoar seus operadores, corrigindo-os em seus pontos fracos e jamais para humilhá-los.
- Transmite alegria, entusiasmo, fornecendo estímulo para a manutenção de um clima vencedor dentro da equipe.
- Mantém-se atualizado em técnicas de seleção, de vendas, de atendimento a clientes, em liderança e gerência de equipes e em equipamentos e softwares.
- Sabe recompensar os melhores e estimula os demais a melhorarem seu desempenho.

A tabela 3.1 detalha com maior propriedade o cargo de supervisão em *Call Center*, segundo Mancini (2001):

Tabela 3.1 – Detalhamento do cargo de Supervisor.

Cargo	Responsabilidade	Perfil	Habilidade
Supervisor	- Responder pela identificação das necessidades de treinamento, motivação e controle de produtividade do grupo de operadores.	- Estudante universitário ou formação superior completa.	- Liderança.
	- Controlar login/logout, tempo de pausa e absenteísmo dos operadores (conferir quantidade de operadores por período), repassando os dados aos gerentes de área de atendimento.	- Experiência em informática (Windows, Word, Excel).	- Gestão administrativa
	- Avaliar e corrigir procedimentos, argumentações e postura dos operadores que comprometam a produtividade do grupo.	- Experiência na área de atendimento.	- Gestão de pessoas e de resultados.
	- Acompanhar operadores com tempo de resposta elevado, conforme indicação do DAC (Distribuidor Automático de Chamadas), analisando diariamente a produtividade.	- Ótimos conhecimentos dos produtos oferecidos pela empresa e sistemas utilizados.	- Correta expressão verbal, dicção e vocalização.
	- Fornecer <i>feedback</i> aos operadores quanto a seu desempenho.	-	- Capacidade de comunicação.
	- Efetuar monitoração e avaliação dos operadores através de relatórios.		
Supervisor	- Auxiliar os operadores na correta utilização dos sistemas e equipamentos, acompanhando a manutenção dos mesmos, registrando inoperâncias e intercorrências, e comunicando tempestivamente à equipe de Backoffice para as providências necessárias.	-	- Capacidade de trabalho em equipe.

Fonte: Adaptada de Sakamoto (2001)

Após uma explanação geral sobre *Call Center*, entra em cena outro fator chave para o seu sucesso: obter índices de qualidade. Uma gestão adequada está voltada não só para monitorar e controlar parâmetros ideais de qualidade no *Call Center*; mas também construir uma verdadeira cultura de qualidade que encontre na elaboração e implantação de estratégias a antecipação para o surgimento de eventuais problemas (Mancini, 2001).

O processo de monitoria da qualidade avalia aspectos técnicos, instrumentais e humanos, para detectar pontos a serem aperfeiçoados, de acordo com a tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Aspectos envolvidos em monitoria da qualidade

Aspectos técnicos	Aspectos instrumentais	Aspectos humanos
Eficiência da tecnologia e equipamentos empregados.	Características do script.	Qualidade da comunicação entre operador e cliente.
Capacidade instalada versus a demanda.	Interatividade de telas.	Forma de apresentação.
Redundância de equipamentos para garantir segurança.	Ergonomia do ambiente.	Como o operador saúda e se dirige ao cliente.
		Entonação de voz.
		Clareza nas informações e respostas dadas
		Agilidade para solucionar problemas.
		Tempo médio de atendimento
		Simpatia ao encerrar a ligação, saudando em nome da empresa.

Fonte: Adaptado de Mancini (2001)

Esse processo de gestão da qualidade deve incorporar ações que monitorem, permanentemente, através de indicadores quantitativos e de desempenho, o andamento do *Call Center*. O maior desafio é interpretar a verdadeira função da operação de monitoramento e compreender os princípios básicos desse processo.

Segundo Mancini (2001), alguns dos principais indicadores utilizados são representados abaixo:

- Indicadores quantitativos:
 - Volume de chamadas atendidas: número de ligações em que houve alguma intervenção, seja humana ou por atendimento automático.

- Tempo médio de atendimento: informa o tempo de atuação de cada agente ou sistema por chamada. Pode-se assim observar a taxa de ocupação dos agentes frente à demanda.
- Tempo médio de operação: a operação compreende o ciclo completo, desde o atendimento até a conclusão do processo de documentação ou registro da ação.
- Chamadas em fila: a fila é constituída por chamadas de entrada acima da capacidade de atendimento.
- Chamadas abandonadas: são chamadas recebidas, mas sem o devido tratamento (demora excessiva na fila, desistência do cliente, etc.).
- Indicadores de desempenho:
 - Quantidade de contatos efetivos: indica o volume de contatos realizados em que o público alvo definido na campanha foi atingido.
 - Índice de reversão de contatos: assinala, dentre os contatos efetivos, aqueles em que as propostas da campanha se concretizaram conforme as expectativas.
 - Vendas por canal: permite a imediata visualização do desempenho de cada canal, de cada meio utilizado para interagir com o público.

Apesar da definição de indicadores de desempenho a serem atingidos pelas pessoas, para que as empresas que atuam no segmento de *Call Center* conquistem os níveis competitivos exigidos pelo mercado, não basta a utilização de ferramentas isoladas para a melhoria da qualidade ou produtividade. É necessário que haja uma estruturação por meio de um sistema gerencial, que coordene o uso de métodos e técnicas e processos de gestão de pessoas e indicadores, proporcionando o alcance de resultados satisfatórios.

Assim, diante do exposto, foi possível neste capítulo constatar que resgatar o contato com o cliente e dar atenção às suas necessidades e expectativas tornou-se prioridade em muitas empresas, principalmente quando se trata de grandes corporações que possuem uma vasta clientela e estão inseridas num contexto de alta concorrência. As companhias modernas, em busca de um diferencial de competitividade, estão aprimorando o relacionamento com quem procura por seus produtos ou serviços, criando dessa forma, uma excelente oportunidade de negócios para outras empresas, que prestam serviços na área de telemarketing.

No próximo capítulo, aborda-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Capítulo 4 – Materiais e métodos

Aborda-se neste capítulo a metodologia de desenvolvimento da pesquisa, ressaltando os procedimentos realizados bem como informações sobre o perfil, histórico e o método de avaliação de desempenho utilizado pela empresa, que é objeto de estudo desta dissertação.

4.1. Classificação da pesquisa

Esta pesquisa possui caráter exploratório-descritivo-avaliativo, e visa realizar uma análise do sistema de mensuração de desempenho utilizado pela empresa Cooperativa *Call Center*, relacionada à adequação de seus resultados ao que a organização tem estabelecido para a gestão de pessoas e conseqüentemente, à obtenção dos objetivos e metas desejadas.

De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”. Nesse sentido, a pesquisa exploratória mostra-se mais indicada e os conhecimentos gerados visam fornecer elementos para estudos futuros sobre esta temática. Godoy (1995) afirma que quando se lida com um contexto pouco conhecido e a pesquisa é de caráter exploratório, a investigação mais adequada é a de natureza qualitativa. O autor acrescenta que essa pesquisa é utilizada quando se tem foco de interesses amplos, justificando assim a abordagem qualitativa para o presente estudo. Esta investigação enquadra-se também na categoria de pesquisa participante, pois foi desenvolvida a partir da interação entre o pesquisador e os membros das situações investigadas, uma vez que o autor é gerente de relacionamento na empresa em que foi realizado o estudo de caso.

Em relação ao método utilizado na pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. Conforme Gil (1991), o estudo de caso é uma inquirição empírica, que consiste numa estratégia de pesquisa que procura um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente estabelecidas, utilizando assim

múltiplas fontes de evidências. Trata-se de um estudo acerca de um problema específico, “de forma que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

4.2. Etapas metodológicas

Uma vez definida a linha de pesquisa, criou-se um esquema dividido em oito etapas, com o objetivo de estruturar o trabalho a ser desenvolvido, conforme segue:

4.2.1. Levantamento bibliográfico – etapa 1

Nesta etapa, foi realizado um estudo abrangendo a literatura existente, necessário para o embasamento teórico sobre o assunto proposto. Segundo Gil (1991), essa pesquisa pode ser realizada a partir de livros, artigos científicos ou pesquisas publicadas. Ao desenvolver esta fase da pesquisa, sentiu-se certa dificuldade, uma vez que não se encontrou nenhuma obra que abordasse a avaliação de desempenho dentro de empresas de *Call Center*.

4.2.2. População e amostra – etapa 2

Segundo Richardson (1999), população pode ser definida como “o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar”. Da mesma forma, define amostra como sendo “qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”. A partir dessas definições, delimita-se para esta pesquisa, analisar o processo de mensuração de desempenho para a população de supervisores de atendimento do CAS localizado em Goiânia, em função de alguns fatores:

- Ao todo são 45 (quarenta e cinco) supervisores, distribuídos em cinco gerências de atendimento, localizadas no mesmo prédio.
- Facilidade de acesso a toda documentação necessária para a avaliação do desempenho e aos supervisores e gerentes.

Neste caso, a amostra do estudo representa 100 % da população (n=45).

4.2.3. Pesquisa documental – etapa 3

De acordo com Gil (1991), a pesquisa documental pode valer-se de documentos e relatórios utilizados pela empresa, facilitando o acesso às informações e agilizando a pesquisa. Dessa forma, identificou-se o método de avaliação utilizado pela empresa para mensurar o desempenho de seus colaboradores.

4.2.4. Coleta de dados – etapas 4 e 5

Além da pesquisa bibliográfica e da avaliação documental, para este estudo, utilizou-se os seguintes instrumentos de coleta de dados:

- Entrevista não estruturada com os cinco gerentes de atendimento (fonte primária). Segundo Richardson (1999), a entrevista é considerada uma técnica muito importante, uma vez que permite uma interação estreita entre entrevistador e entrevistado. As entrevistas realizadas foram apoiadas previamente por uma explanação oral aos entrevistados e teve duração aproximada de 45 minutos. A decisão pela realização dessa entrevista foi tomada em junho de 2004, como forma de captar a opinião geral dos gerentes com relação aos processos de gestão por competências para mensuração do desempenho.
- Uso dos sistemas de informações existentes na empresa (fonte secundária).
- Observação não-participante, que de acordo com Richardson (1999), é aquela em que o investigador atua apenas como expectador atento, registrando as ocorrências que julgar interessar ao trabalho.

O período de coleta de dados relativos aos resultados obtidos pelos supervisores nas últimas avaliações de desempenho ocorreu em agosto de 2003 e maio de 2004, época subsequente à aplicação da avaliação 360 graus.

4.2.5. Análise dos dados – etapas 6 e 7

Nestas etapas, realizou-se a comparação entre o desempenho evidenciado pelos supervisores e o requerido pela empresa, mensurado pela avaliação 360 Graus, aplicada em julho de 2003 e abril de 2004. A partir daí, observou-se de que forma a organização utiliza os resultados da avaliação para gerar decisões estratégicas, sob a forma de evidências, de modo a confirmar ou rejeitar a hipótese anteriormente construída. A pesquisa realizada procurou abordar os indicadores abaixo e sua análise encontra-se melhor detalhada no capítulo 5:

- Competências profissionais: medir o desenvolvimento de competências profissionais necessárias ao negócio de *Call Center*.
- Processo de *feedback*: processo construtivo de desenvolvimento de áreas de melhoria.
- Gestão de resultados: processo de aplicação dos resultados obtidos com a finalidade de desenvolvimento de pessoas.

4.2.6. Resultados obtidos – etapas 8 e 9

Procurou-se propor alternativas julgadas pertinentes em função dos resultados observados, como forma de readequar a metodologia de mensuração de desempenho. Pela filosofia de padronização em ambiente de *Call Center*, os resultados obtidos serão apresentados à Diretoria da Cooperativa Call Center, de forma que se as propostas de melhoria forem julgadas pertinentes, possam ser implantadas nos outros Centros de Atendimento e Serviços.

A figura 4.1 representa a seqüência de todo o trabalho desenvolvido.

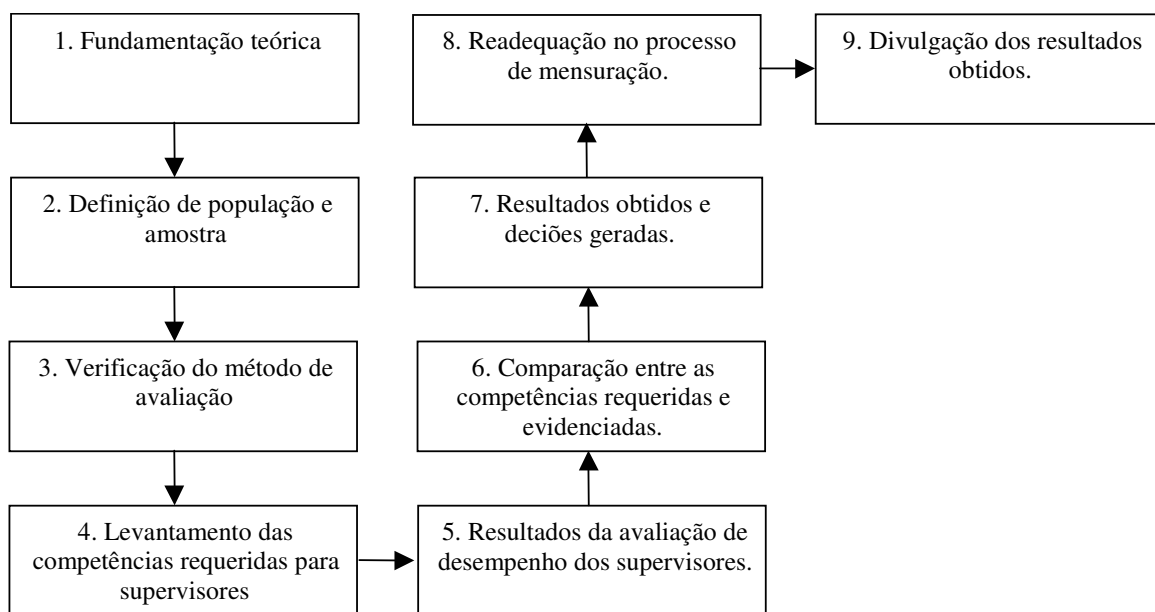


Figura 4.1 – Esquema de execução do trabalho de pesquisa

Aborda-se a seguir o perfil e histórico da organização.

4.3. Estudo de caso - Histórico

A empresa foi criada com o objetivo de ser o canal de contato com os clientes de telefonia de uma corporação de telecomunicações, após a abertura do mercado ocorrida em 1998. Com o novo desenho e a privatização de empresas estatais do setor, a corporação que atendia 70 mil clientes, passou a atender cerca de 20 milhões. O aumento dessa demanda foi o fator determinante para a criação da Cooperativa Call Center, “com fôlego novo” e especialmente desenvolvida para o atendimento a usuários dos serviços de telefonia, internet e dados, e na oferta de produtos e soluções de serviços. A empresa iniciou suas atividades em 22 de fevereiro de

1999, com seu primeiro Centro de Atendimento e Serviços, sediado em Juiz de Fora, contando com 71 colaboradores, entre representantes, supervisores e gerentes. Atualmente possui outras quatro unidades altamente modernizadas e qualificadas, nas cidades de Goiânia, Ribeirão Preto, Vila Velha e Macaé e mais de 4 mil colaboradores voltados para o atendimento. O CAS de Goiânia conta com 434 posições de atendimento e até o final de janeiro de 2004, o centro funcionava 24 horas por dia, elevando sua capacidade potencial de atendimento para 1.736 posições (considerando a possibilidade de atendimento nos 4 turnos de trabalho - manhã, tarde, noite e madrugada). A partir de fevereiro de 2004, o CAS de Goiânia passa a funcionar até as 21 horas, transferindo o atendimento 24 horas para Ribeirão Preto.

Com o aumento vertiginoso no número de clientes, fez-se necessária uma segmentação para atendimento mais especializado – Mercado Corporativo (empresas que contratam serviços de dados e/ou com alto volume de ligações telefônicas) e Mercado Residencial e Small Business (reúne todas as pessoas físicas e as empresas com baixo volume de ligações telefônicas).

Dentro do seu portfólio de serviços, a empresa trabalha com telemarketing passivo (Inbound) e ativo (Outbound). No telemarketing passivo, as campanhas visam receber reclamações de faturas, acertos de cadastro e negociação de dívidas. No ativo, as campanhas são de vendas ou divulgação de promoções e produtos de telefonia.

A trajetória da empresa foi marcada, desde sua constituição, pela qualidade como valor agregado para sua cultura organizacional, conforme revela a opção pela certificação no padrão normativo da ISO, já no 3º mês de atividade da empresa, em maio de 1999. Esta certificação foi estabelecida como uma meta garantida pela sua Alta Direção, obtida pelos *Call Centers* no decorrer dos anos de 2000 e 2001.

Os valores da empresa são amplamente divulgados, sendo enfatizados em todas as oportunidades de contato das lideranças com os colaboradores. Internamente, o incentivo ao comportamento ético é constante e permanentemente observado pelas gerências – eventuais denúncias podem suspender ou até mesmo desligar o colaborador. Externamente o comportamento ético é avaliado por meio de monitorações dos atendimentos, realizadas pelos supervisores, gerentes e pela diretoria, com o uso de ferramentas de gravação de voz e tela do computador. Auditorias de procedimentos são realizadas mensalmente pela Gerência de Processos para identificar atendimentos não éticos. Com esta ação, busca-se agilidade para

identificar a necessidade de reforço de treinamento, problemas nos scripts ou falta de cortesia e atenção aos clientes e suas necessidades.

A seguir, descreve-se a metodologia utilizada pela empresa para avaliar seus colaboradores.

4.4. Descrição do método de avaliação de desempenho da empresa

Os métodos de avaliação variam bastante de empresa para empresa, indo, segundo Chiavenato (1999), desde métodos tradicionais a métodos modernos e inovadores de mensuração do desempenho humano.

Porém, conforme Carvalho e Nascimento (1997) a empresa deve se preocupar em adequar, da melhor forma possível, os melhores métodos de avaliação de desempenho ao seu negócio. Deve inclusive, “adotar seu próprio 'pacote' de métodos de avaliação de desempenho, levando em conta suas particularidades, política de RH e atividades exercidas pela força de trabalho”.

Segundo essa concepção, a Cooperativa Call Center estruturou um processo de acompanhamento de desempenho baseado em critérios bem específicos, estabelecendo indicadores a serem atingidos pelos representantes de serviço e por seus supervisores. Com a finalidade de melhorar o entendimento acerca do acompanhamento realizado, detalha-se a seguir, os mecanismos utilizados para a mensuração de desempenho de supervisores e representantes de serviços:

- Avaliação mensal de procedimentos: são realizadas avaliações de conhecimentos dos procedimentos vigentes. Os resultados dessas provas constituem ferramentas de suporte de desenvolvimento imediato e sinalizam dúvidas e necessidades adicionais de reforço.
- Monitorações de audições e telas de computador utilizadas pelos colaboradores: as atividades realizadas pelas equipes de atendimento são monitoradas quanto ao cumprimento dos respectivos requisitos especificados, que variam de acordo com a campanha, e registradas em formulários específicos de monitoração, que fornecem um resultado em relação à adequação do atendimento monitorado.
- Quantidade de reclamações de atendimento: reclamações de usuários consideradas procedentes quanto ao atendimento prestado. Para a análise, considera-se o histórico do usuário e do colaborador reclamado, a observação de seu comportamento em situações diversas de atendimento, e outras informações úteis para a investigação, incluindo o

contato com o usuário quando pertinente. Ainda, outras áreas de apoio podem ser acionadas para verificação da procedência da reclamação.

- Número de devoluções de Ordens de Serviço (OS) que são encaminhadas para área de Faturamento e Cobrança da controladora: em função de determinadas solicitações dos usuários, os colaboradores enviam Ordens de Serviços a diversas áreas da controladora, solicitando tratamento quando este não puder ser realizado pelo próprio atendente. Para mensurar o nível de correção com que essas OS's são enviadas, semanalmente são verificadas as devoluções por erro de encaminhamento.
- Nível de satisfação do cliente realizado por meio da “Pesquisa URA” (Unidade de Resposta Audível): mede-se o nível de satisfação dos usuários dos serviços de telefonia, internet e dados, por meio de pesquisa eletrônica.
- Ranking mensal de equipes: informação para o colaborador sobre o seu desempenho na campanha em que atua, em relação às demais equipes no CAS.
- Folhas de contato constantes do IDP⁴ eletrônico: consiste em documentar as principais interações que ocorrem com o colaborador no decorrer do mês, incluindo aspectos positivos ou negativos de conduta e *feedback* sobre eventos ocorridos durante o período observado ou na rotina do dia-a-dia. Essas informações são registradas em formulário específico, armazenados na pasta de IDP do colaborador.
- Formulário de expectativas (Performance Profissional): as expectativas são planilhas eletrônicas de análise quantitativa e qualitativa do desempenho do colaborador, cuja gestão é de responsabilidade de seu superior imediato. Essas planilhas contemplam a avaliação de aspectos de produtividade e habilidades do colaborador, assim como o cumprimento de tarefas e atividades de gestão inerentes a cada cargo. O formulário é dividido por trimestre, sendo que mensalmente é feito um balanço dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, de forma que no mês seguinte possam ser contemplados os compromissos firmados. A partir de Abril de 2004, esse formulário passa a se denominar Performance Profissional, com o objetivo de melhorar desempenhos individuais e traçar planos de crescimento dentro da empresa.

⁴ Informações para o Desenvolvimento Profissional - Aplicativo eletrônico para lançamento e consulta de informações profissionais.

Além de todos os mecanismos disponíveis acima, para medir a satisfação dos colaboradores em relação aos gerentes ou supervisores, são realizadas, semestralmente, Avaliações 360°. Essas avaliações não contemplam os representantes de serviços como avaliados, apenas como avaliadores.

Esse processo tem por objetivo:

- Situar o superior imediato em relação à satisfação dos seus subordinados e pares quanto à sua atuação.
- Criar instrumento que acompanhe a evolução do desempenho do supervisor / gerente.
- Estabelecer canal de comunicação confiável e imparcial.
- Tratar oportunidades de melhoria.
- Identificar boas práticas que ocasionam desempenhos satisfatórios e disseminá-las para o nível corporativo.

Para garantir credibilidade e confiabilidade ao processo, toda a aplicação é informatizada, permitindo ao avaliador seu anonimato. A aplicação, bem como o armazenamento da tabulação dos dados, é de responsabilidade da área de Talentos Humanos (TH) de cada CAS.

A cada avaliação, as oportunidades de melhoria são analisadas pela área de TH e repassadas aos gerentes dos supervisores avaliados, para elaboração e acordo dos planos de ação, decorrentes dos resultados obtidos. O superior deve então, fornecer *feedback* de forma clara e objetiva dos resultados encontrados para que o avaliado possa agregar as oportunidades de melhoria que sejam evidenciadas, otimizando os resultados em sua folha de contato.

Detalha-se a seguir, o processo de definição das competências julgadas pertinentes ao negócio da Cooperativa *Call Center*.

4.5. Definição de competências para lideranças

A norma NBR ISO 9001 preceitua no item 6.2.2, que versa sobre competência, conscientização e treinamento, que a organização deve:

- Determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto.
- Fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência.
- Avaliar a eficácia das ações executadas.

Sendo assim, diante de uma série de fatores, incluindo uma forte mudança e competitividade no setor de telemarketing, a empresa percebeu a necessidade de realinhar suas práticas e, principalmente, adotar novos modelos no processo de gestão de pessoas. Seu quadro é composto principalmente por uma liderança muito jovem, na maioria parte, constituída de representantes de atendimento que pelas oportunidades internas se tornaram líderes, apresentando bom desempenho na produtividade, mas precisando de maior e melhor capacitação nas competências ligadas à gestão de pessoas.

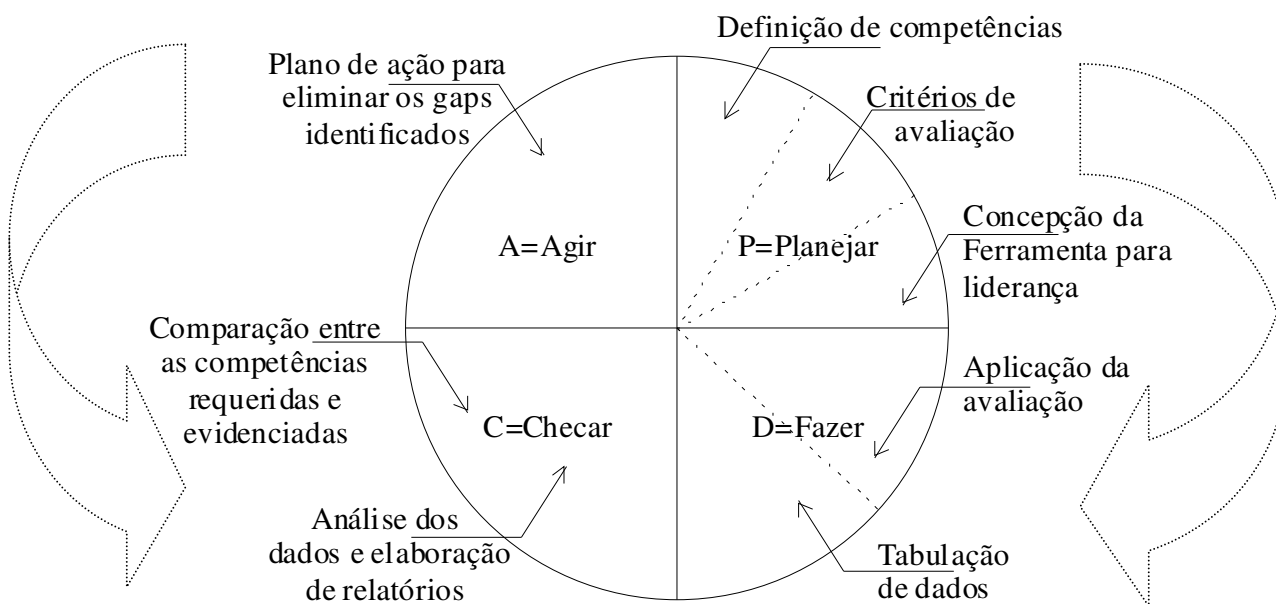
Entendendo que o domínio de competências possibilita aos profissionais e organizações alcançarem a diferença no mercado, uma equipe de profissionais de TH pertencentes à diretoria da empresa, baseados em pesquisas internas e externas, desenvolveu e validou um modelo de gestão que pudesse fornecer subsídios para a contratação, desenvolvimento, gerenciamento e recompensa de colaboradores. Esse modelo, denominado “Gestão por Competências Cooperativa Call Center” é fundamentado em habilidades julgadas essenciais para o negócio e implementação da visão estratégica da empresa - ser reconhecida pela sua excelência na prestação de serviços de *Call Center*. Descreve-se a seguir as competências eleitas:

1. Capacidade empreendedora: habilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções inovadoras, de forma assertiva, simples, viável e adequada.
2. Orientação para resultados: habilidade para apresentar alternativas perspicazes, adequadas e oportunas diante das diversas situações, buscando cumprir prazos e metas estabelecidas no padrão da qualidade esperada, visando a obtenção dos resultados.
3. Motivação: habilidade para canalizar o nível de energia interna para a ação correta e produtiva, demonstrando interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade e energia para os trabalhos.
4. Liderança: habilidade para conduzir a equipe de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, numa relação de parceria, estimulando-lhes o crescimento dentro de um clima positivo e a participação dos membros da equipe na solução de problemas, processo decisório, criação e execução de projetos.
5. Comunicação: habilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, expressando-se e argumentando com coerência, garantindo que os receptores da mensagem a apreendam em toda a sua plenitude, sem distorções ou ruídos.

6. Planejamento: habilidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades e metas, dentro de critérios de desempenho válidos, gerenciando adequadamente a execução das tarefas em conformidade com o tempo disponível.
7. Cultura da qualidade: habilidade para perceber a integração das partes que compõem o todo e a influência de seu trabalho nas diferentes áreas da empresa, demonstrando uma postura orientada para a busca contínua das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos, pautando sua conduta pelos valores, missão e visão da empresa.
8. Trabalho em equipe: habilidade de interagir e conviver adequadamente com as demais pessoas, em todos os níveis da organização, através de relações cordiais, empáticas e profissionais, mantendo-se acessível e disponível ao trabalho em equipe.
9. Gestão de mudança: habilidade para adaptar-se a mudança e a um processo contínuo de aprendizagem, revendo conceitos e sendo capaz de mobilizar pessoas na direção de novas posturas consistentes com a visão da empresa.
10. Orientação estratégica: habilidade para associar visão de curto, médio e longo prazo e conceitos ao dia-a-dia do trabalho, agindo pró-ativamente e contribuindo na promoção e melhoria das estratégias, posicionando-se de forma efetiva diante das diversas situações, tomando decisões com assertividade, considerando limites e riscos.
11. Desenvolvimento de pessoas / Equipe: habilidade para estimular o aprendizado dos colaboradores, promovendo desafios e fornecendo *feedback* com intuito de contribuir com o desenvolvimento profissional dos colaboradores e de equipes funcionais, definindo tarefas e alocando os profissionais competentes nas lideranças dos projetos / processos, levando a uma maior integração e produtividade.

A partir da definição das competências requeridas pela organização, especificou-se que a aferição se daria por meio da avaliação 360 graus e, em sessão formal de treinamento, foram repassadas às lideranças todas as informações necessárias, incluindo a concepção da ferramenta, critérios de avaliação e seus objetivos enquanto instrumento de mensuração de desempenho.

A figura 4.2 sintetiza o processo de mensuração de competências por meio da avaliação 360 graus, aplicada na empresa:



Fonte: elaborado pelo autor desta dissertação, tendo como base o ciclo PDCA.

Figura 4.2: Ciclo PDCA de avaliação de competências.

Esse processo é recente e a primeira avaliação 360 graus ocorreu em Julho de 2003, tendo a segunda ocorrida em Abril de 2004. Seus resultados podem ser visualizados no Anexo I – Avaliação dos supervisores 2003 e Anexo II – Avaliação dos supervisores 2004. Segundo definição da empresa, todos os supervisores devem atingir grau 3 em sua avaliação, que utiliza como parâmetro de comparação a tabelas 4.1.

Tabela 4.1 - Parâmetros de avaliação

Grau		Competência
-	0	Competência não identificada
Grau 1	1	Potencial para desenvolvimento desta competência
Grau 2	2	Competência percebida, mas necessita orientação
Grau 3	3	Competência demonstrada, atua com independência
	4	Dissemina e potencializa esta competência
	5	Referência de desempenho nesta competência

A tabela 4.2 indica que para a obtenção do grau desejado pela empresa, o supervisor deve ser avaliado dentro do parâmetro de resposta compreendido entre 3 e 5, o que lhe garantirá um nível de satisfação entre 70 e 100% dependendo das incidências de respostas.

Tabela 4.2 – Nível de satisfação e grau de resposta

Nível de satisfação	Grau	Parâmetros de respostas
NA	0	0
NA	1	1
NA	2	2
70 a 100 %	3	3
	3	4
	3	5

O formulário utilizado para a avaliação possui uma escala com 6 níveis de marcação, segundo a frequência com que o comportamento é demonstrado pelo supervisor e percebido pelo avaliador e podem variar de acordo com o grau da competência identificado para o cargo, conforme exemplificado na figura 4.3.

Age com qualidade seguindo as diretrizes da organização?

☐ 0) Nunca
 Grau 1 ← ☐ 1) Algumas vezes
 Grau 2 ← ☐ 2) Na maioria das vezes
 Grau 3 ← ☐ 3) Sempre
 Grau 3 ← ☐ 4) Sempre, estimulando sua equipe
 Grau 3 ← ☐ 5) Modelo de referência

Figura 4.3 – Alternativas de respostas

Nesse tipo de avaliação, onde todas as pessoas envolvidas com o supervisor participam, o peso atribuído a cada um dos participantes foi distribuído da seguinte forma:

- Superior: peso 2.
- Subordinado: peso 2.
- Pares: peso 1.
- Auto-avaliação: peso 1.

No próximo capítulo, aborda-se com mais ênfase os resultados obtidos nas duas avaliações realizadas pela empresa e o respectivo processo de gestão decorrente destas, agora sob a forma de evidências coletadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Capítulo 5 - Resultados obtidos com a pesquisa

Os dados apresentados neste capítulo servirão de base para fundamentar as propostas de melhoria julgadas pertinentes no processo de avaliação de desempenho de supervisores, baseado no modelo de competências. Interessa analisar também como a organização usa esses resultados para proceder o desenvolvimento das pessoas que fazem parte do seu negócio.

5.1. Resultados obtidos

Levando-se em consideração que o modelo de gestão por competências já estava em funcionamento e praticamente consolidado ao final da pesquisa, realizou-se uma entrevista baseada em perguntas afirmativas (Anexo III – Entrevista Gerencial), com os cinco gerentes das áreas de atendimento do CAS Goiânia, a fim de identificar o grau de concordância ou discordância sobre o sistema de avaliação por competências, bem como sobre a utilização efetiva de seus resultados no processo de acompanhamento e desenvolvimento das lideranças. Apresenta-se a seguir a análise das entrevistas realizadas.

Nas afirmativas abaixo, relacionadas a treinamento, capacitação e avaliação de desempenho, os resultados foram os seguintes:

1- O modelo promove a auto-avaliação de conhecimentos e a busca constante de aperfeiçoamento.

3- O modelo possibilita aos colaboradores um feedback de suas avaliações por parte dos gerentes imediatos.

Para as questões 1 e 3, a frequência da alternativa “concordo plenamente” foi de 100%, reforçando a validade do modelo usado. Segundo depoimento dos gerentes, os próprios supervisores enxergam as oportunidades de crescimento que o modelo oferece.

Para as afirmativas abaixo, relacionadas às ações e papéis gerenciais na utilização de resultados, os índices obtidos foram os seguintes:

2- Com esse modelo é possível priorizar mais facilmente as ações de capacitação dos colaboradores.

Na questão 2, todos os gerentes opinaram favoravelmente sobre a facilidade de priorização, porém alguns reforçaram sobre a dificuldade em resgatar os registros efetuados sobre as ações de acompanhamento estabelecidas, totalizando uma frequência de 60% para a alternativa “concordo”. Dessa forma percebe-se que, apesar do modelo apontar as competências a serem desenvolvidas, existe uma oportunidade no gerenciamento dos registros efetuados para cada supervisor após a divulgação dos resultados, como forma de melhor acompanhamento sobre as ações de desenvolvimento a serem realizadas.

5- O modelo me possibilita uma visão mais completa a respeito das competências dos meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar a contribuição de suas atividades para o negócio da empresa.

6- Com base nos resultados evidenciados pelo modelo, posso orientar meus subordinados a traçar um plano de ação visando novos padrões de desempenho.

Mais uma vez percebe-se nas respostas que uma vez conhecidas as competências evidenciadas, se torna fácil e visualmente claro para o gerente realizar essa orientação, segundo as metas e resultados a serem atingidos.

4- O modelo introduz critérios claros e objetivos na política de avaliação de desempenho adotada pela empresa.

Em relação à questão 4, apesar de apresentar uma frequência de 80% para a alternativa “concordo” e 20% para a “concordo plenamente”, os gerentes esboçaram a preocupação com os aspectos subjetivos que possivelmente não deixariam de existir durante a avaliação. O modelo não eliminaria a subjetividade própria do processo de avaliar pessoas.

7- O modelo possibilita aos meus subordinados enxergar com mais clareza o que a empresa espera dele em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o seu crescimento.

De acordo com as respostas obtidas, todos os gerentes concordam plenamente que a partir do modelo de competências, surge uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e necessidades da organização, trazendo benefício para ambas as partes, uma vez que existe o conhecimento prévio do que se espera atingir em termos de desempenho.

A tabela 5.1 resume o resultado da entrevista. Vale ressaltar que pelo fato de ter sido realizada com apenas 5 gerentes (efetivo total da empresa), os números percentuais apresentam-se elevados, representando cada gerente, 20 (vinte) por cento do total.

Tabela 5.1 – Resultados da pesquisa gerencial

Perguntas	1	2	3	4	5
1. O modelo promove a auto-avaliação de conhecimentos e a busca constante de aperfeiçoamento.	0%	0%	0%	0%	100%
2. Com esse modelo é possível priorizar mais facilmente as ações de capacitação dos colaboradores.	0%	20%	20%	60%	0%
3. O modelo possibilita aos colaboradores um <i>feedback</i> de suas avaliações por parte dos gerentes imediatos.	0%	0%	0%	0%	100%
4. O modelo introduz critérios claros e objetivos na política de avaliação de desempenho adotada pela empresa.	0%	0%	0%	80%	20%
5. O modelo me possibilita uma visão mais completa a respeito das competências dos meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar a contribuição de suas atividades para o negócio da empresa.	0%	0%	0%	0%	100%
6. Com base nos resultados evidenciados pelo modelo, posso orientar meus subordinados a traçar um plano de ação visando novos padrões de desempenho.	0%	0%	0%	0%	100%
7. O modelo possibilita aos meus subordinados a enxergar com mais clareza o que a empresa espera dele em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o seu crescimento.	0%	0%	0%	0%	100%

Legenda:

1 (Discordo plenamente)

2 (Discordo)

3 (Indiferente)

4 (Concordo)

5 (Concordo plenamente)

No intuito de aprofundar a análise desse modelo de gestão, torna-se necessário rever os resultados globais obtidos pelos supervisores de atendimento nas avaliações de desempenho realizadas. Na primeira aplicação da Avaliação 360 graus, ocorrida em Julho de 2003, as oportunidades de melhorias detectadas resultaram na definição de uma série de ações, que seriam implementadas a partir do projeto denominado pela empresa como ‘Evolução’, cujo objetivo era iniciar processos de capacitação e desenvolvimento visando suprir as deficiências apresentadas. Porém, os resultados alcançados não foram satisfatórios. As competências Liderança (nível de satisfação = 68,08 %), Comunicação (nível de satisfação = 69,72 %), Desenvolvimento de

Pessoas e Equipes (nível de satisfação = 69,24 %) e Planejamento (nível de satisfação = 69,88 %) foram priorizadas pela Diretoria para desenvolvimento, em virtude do baixo resultado alcançado (nível mínimo de satisfação esperada igual a 70%). A programação de cursos para o 2º semestre de 2003, não se concretizou, por motivos não relatados, deixando o programa ‘Evolução’ um pouco desacreditado junto aos supervisores, uma vez que todo o cronograma pós-avaliação não foi executado de acordo com o planejado. Somente no início de Janeiro de 2004 os cursos foram ministrados e os resultados da Avaliação 360 graus, aplicada no final de Abril de 2004, foram surpreendentes em relação ao ano anterior, principalmente nas competências priorizadas para desenvolvimento, conforme se nota na tabela 5.2:

Tabela 5.2 – Resultado comparativo da avaliação de desempenho de 2003 e 2004.

Avaliação de desempenho 360º por competências		
Relatório comparativo de 2003 / 2 X 2004 / 1 - Geral		
Competências	% satisfação 2003 / 2	% satisfação 2004 / 1
Capacidade empreendedora	85,84 %	86,42 %
Orientação para resultados	81,44 %	92,40 %
Motivação	82,39 %	84,92 %
Liderança*	68,08 %	86,79 %
Comunicação*	69,72 %	81,42 %
Planejamento*	69,88 %	82,68 %
Cultura da qualidade	83,66 %	90,69 %
Trabalho em equipe	80,24 %	85,03 %
Gestão de mudanças	85,53 %	90,04 %
Orientação estratégica	80,10 %	82,55 %
Desenvolvimento de Pessoas / equipe*	69,24 %	78,14 %

* competências que foram contempladas com cursos em função de seu resultado em 2003.

Analisando a tabela 5.2 percebe-se que houve um trabalho corporativo de melhoria em função dos resultados globais dos supervisores; porém, ao cruzar os resultados individuais de 2003 e 2004, verifica-se que vários supervisores apresentaram índices inferiores ao estabelecido pela empresa (igual ou superior a 70%) nas duas avaliações. Por uma questão de ética

profissional e para preservar o sigilo das informações, os supervisores receberam a denominação de “Super 1 a 45”, conforme a quantidade de colaboradores analisados.

A tabela 5.3 representa um extrato compilado dos resultados alcançados pelos supervisores nos anos de 2003 e 2004, indicando a incidência de baixo desempenho nos anos analisados. Para efeito de análise da tabela, apesar de ter obtido uma melhora significativa, o super 3 não faz mais parte do quadro da empresa. Maiores detalhes podem ser visualizados no Anexo I - Avaliação de desempenho 2003 e Anexo II - Avaliação de desempenho 2004.

Tabela 5.3 – Resultados individuais de 2003 e 2004.

Super	2003		2004	
	% Satisfação	Qtd GAP	% Satisfação	Qtd GAP
Sup 1	88,39%	0	93,64%	0
Sup 2	79,39%	1	84,09%	3
Sup 3	25,76%	11	77,27%	3
Sup 4	81,82%	1	86,36%	1
Sup 5	39,67%	11	89,55%	0
Sup 6	94,45%	0	83,71%	0
Sup 7	82,95%	1	90,64%	0
Sup 8	83,94%	0	96,69%	0
Sup 9*	69,92%	5	66,37%	6
Sup 10	85,01%	0	94,16%	0
Sup 11	82,27%	0	90,91%	2
Sup 12	81,82%	0	72,73%	5
Sup 13	88,23%	0	89,61%	0
Sup 14	90,58%	0	94,39%	0
Sup 15*	39,67%	10	19,16%	11
Sup 16	76,79%	1	98,71%	0
Sup 17	86,91%	0	82,73%	3
Sup 18	92,65%	0	94,32%	0
Sup 19	77,79%	2	88,79%	0
Sup 20	92,53%	0	79,83%	2
Sup 21	84,53%	0	83,69%	0
Sup 22	85,71%	1	100,00%	0
Sup 23	44,32%	10	89,51%	0
Sup 24	91,53%	0	84,71%	1
Sup 25	93,25%	0	96,59%	0
Sup 26	77,45%	3	84,85%	2
Sup 27	93,77%	0	93,31%	0
Sup 28*	38,18%	11	68,75%	7
Sup 29	88,67%	0	71,11%	4
Sup 30	90,87%	0	87,98%	0

Continuação da Tabela 5.3 – Resultados individuais de 2003 e 2004.

Super	2003		2004	
	% Satisfação	Qtd GAP	% Satisfação	Qtd GAP
Sup 31*	68,94%	7	54,54%	11
Sup 32	72,73%	5	93,94%	0
Sup 33	88,73%	0	81,50%	0
Sup 34	91,69%	0	96,97%	0
Sup 35*	65,45%	4	65,63%	9
Sup 36	72,27%	5	99,20%	0
Sup 37	90,03%	0	99,68%	0
Sup 38	87,16%	0	98,70%	0
Sup 39	76,13%	4	93,80%	0
Sup 40	58,82%	6	92,25%	0
Sup 41	91,82%	0	94,44%	0
Sup 42	77,86%	1	92,31%	1
Sup 43	89,67%	0	81,82%	2
Sup 44	87,80%	0	84,29%	2
Sup 45	54,40%	7	84,09%	0

* supervisores que apresentaram resultados inferiores à média mínima em 2003 e 2004.

O percentual de satisfação apontado na tabela 5.3 é dado pela incidência de respostas dentro do intervalo compreendido entre os graus 3 e 5, o que naturalmente provoca uma grande variação quanto ao percentual obtido por supervisor.

Ao realizar uma pesquisa na pasta de IDP dos supervisores 9, 15, 28, 31 e 35, contemplados nesta situação, constatou-se que apenas o Super 28 possuía registros de ações de desenvolvimento, indicando por meio de um plano de ação, etapas a serem executadas para melhoria de desempenho.

Por meio dessa evidência objetiva pode-se inferir duas coisas:

- Não houve um acompanhamento individual e efetivo por parte dos gerentes com aqueles que apresentaram deficiência de desempenho, fato esse que culminou na repetição de resultado inferior ao desejado.
- Se houve algum tipo de ação por parte do gerente, a mesma não produziu o efeito esperado e não foi registrada, o que acaba por prejudicar qualquer tipo de análise ou acompanhamento por outro gerente em função de transferência ou avaliação do supervisor.

Com base nos resultados obtidos com a pesquisa, propõem-se as seguintes melhorias para o modelo “Gestão por Competências Cooperativa Call Center”:

- Manter registro histórico das ações de desenvolvimento que foram realizadas, permitindo uma análise mais apurada do grau de evolução alcançado pelo supervisor em questão.
- Além dos treinamentos para atuação no trabalho, devem ser oferecidas orientações específicas, que culminem com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, aliando ações individuais a serem desenvolvidas pelos supervisores e ações de acompanhamento por parte do gerente imediato.
- Aprimorar a forma de utilização dos resultados oriundos da avaliação, de forma que os envolvidos percebam que existe valor agregado na sistemática de mensuração, dando maior credibilidade ao sistema.

5.2. O modelo implantado

A avaliação do desempenho dos supervisores da Cooperativa Call Center é processada por mecanismos diferentes, onde são verificados e consolidados indicadores de desempenho e percepções comportamentais, sempre aludindo pontos fortes do avaliado, oportunidades de melhoria e compromissos firmados para o seu desenvolvimento.

Dentro desse contexto, em 2003 iniciou-se a implementação de um modelo de gestão por competências, onde se propôs o aprimoramento do desempenho de seus supervisores, desenvolvendo o que se chamou de “Programa Evolução – Desenvolvendo Talentos”. O Programa prevê ações contínuas de desenvolvimento das competências essenciais da Cooperativa Call Center, contemplando cursos de desenvolvimento, oferecidos semestralmente, agendados e divulgados pela área de TH, buscando as melhorias nos resultados da empresa. Tal programa está vinculado à avaliação de desempenho 360 graus, onde são levantadas as necessidades de desenvolvimento e sanadas através do ‘Evolução’, num período de seis meses.

Os cursos de desenvolvimento contemplados no programa foram definidos e avaliados pelas áreas de TH e gerências gerais dos Centros de Atendimento, sob o aval da Diretoria, porém, sempre que detectada alguma necessidade que não seja contemplada por nenhum curso da grade do ‘Evolução’, cabe à gerência geral de Talentos Humanos promover o mesmo e incluí-lo na grade de cursos. A metodologia do programa prevê cursos presenciais, palestras, fóruns de discussão, seminários, workshops, grupos de estudo, dinâmicas e jogos. Todas essas ações são voltadas para os resultados globais de cada CAS.

Existe uma previsão de que os módulos de desenvolvimento passem a acontecer na admissão do novo funcionário ou mudança de função, uma vez que atualmente ocorre somente em função da identificação de *gap*'s nas avaliações de desempenho.

5.3. Modelo de gerenciamento sugerido

Dada a dificuldade de se gerenciar as ações específicas de desenvolvimento que são registradas em IDP, bem como resgatá-las em momentos oportunos de avaliação do supervisor (informação confirmada mediante entrevista realizada com os gerentes), julga-se conveniente apresentar um modelo de gerenciamento de informações – o BAC (Banco de Avaliação de Competências), que servirá como banco de dados para o modelo de gestão por competências implantado na empresa, facilitando o trabalho de gerentes e analistas de TH.

A figura 5.1 sintetiza o modelo em funcionamento, acrescentando-se na fase 3, o registro de ações específicas no BAC como proposição de melhoria para a atual sistemática.

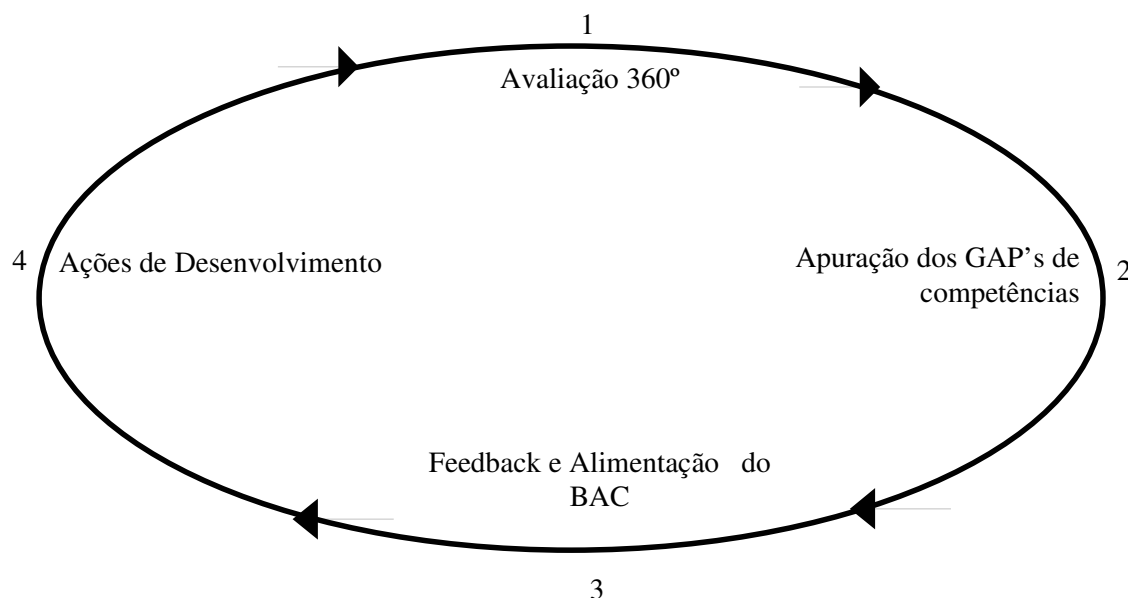


Figura 5.1 - Sistemática de funcionamento do modelo de gestão

Analisando-se a figura 5.1 têm-se:

- Fase 1: processo de mensuração das competências por meio da aplicação da avaliação 360 graus semestralmente.
- Fase 2: comparação entre as competências requeridas pela empresa e as evidenciadas pelos supervisores.

- Fase 3: processo de *feedback* dos resultados obtidos e registro subsequente das ações individuais a serem executadas pelos supervisores e ações de acompanhamento a serem desempenhadas pelo gerente imediato no BAC.
- Fase 4: execução das ações de desenvolvimento propostas, antes que se inicie um novo ciclo de avaliação.

O modelo proposto visa suprir a deficiência na metodologia ora empregada pela empresa pesquisada, em especial no que concerne ao emprego de seus resultados para desenvolvimento pessoal. A intenção da estrutura do banco é criar uma sistemática de registro de ações de desenvolvimento, decorrentes das avaliações realizadas, de forma que seja fácil o resgate das informações, bem como avaliação do trabalho de assessoramento prestado pelos gerentes aos supervisores que porventura apresentem resultados abaixo do índice desejado pela empresa.

O BAC foi testado com o auxílio da analista de TH do CAS Goiânia, que forneceu todas as informações necessárias para a construção da base de teste, facilitando o trabalho de adequação às especificações corretas. Visando tornar o seu manuseio facilitado, foi operacionalizado em linguagem Delphi, totalmente explicativo ao usuário, conforme se pode notar no Anexo IV - Banco de Avaliação de Competências, pela seqüência de telas, que facilitam o entendimento de seu funcionamento.

Por fim, os resultados foram apresentados aos gerentes do CAS Goiânia, que consideraram o aplicativo extremamente válido para as ações de acompanhamento a serem realizadas pelos mesmos, o que facilitou a ação do gerente geral, no sentido de apresentá-lo à Diretoria da Cooperativa para homologação do seu uso por todas as unidades de serviço.

A seguir, serão apresentadas as conclusões e planos de recomendação para estudos futuros.

Capítulo 6 - Conclusões e sugestões para trabalhos futuros

6.1. Conclusões

O trabalho realizado permite concluir que, no Centro de Atendimento e Serviços da Cooperativa Call Center de Goiânia:

- A metodologia empregada para a avaliação de desempenho de supervisores de atendimento não incorpora plenamente a utilização de seus resultados para as principais decisões estratégicas de desenvolvimento de pessoas. A mensuração do desempenho existe, porém, a potencialidade do aproveitamento de seus resultados ainda necessita ser intensificada. É facilmente perceptível a aplicação dos resultados da avaliação como fator de correção para os desvios encontrados.
- Por outro lado, a sistemática de avaliação de desempenho dos supervisores de atendimento adotada pela empresa contribui para o processo de desenvolvimento de lideranças, uma vez que as competências exigidas para o desempenho da função são amplamente divulgadas.
- Deve haver uma percepção mais clara de que os resultados de avaliação servem mais do que uma simples forma de avaliar o desempenho de indivíduos, de modo que a organização desenvolva um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas, que culminem efetivamente em desenvolvimento pessoal e profissional, dando maior credibilidade ao sistema.
- Para aprimorar os resultados da avaliação de desempenho sugere-se a utilização de um banco de dados como ferramenta capaz de preencher a lacuna encontrada no gerenciamento dos resultados obtidos, amarrando-os a um plano de capacitação e desenvolvimento. A idéia é formar um banco de competências, onde os talentos poderão ser identificados e a partir dessa análise e outras julgadas necessárias, permitir sua ascensão profissional ou designação para atuação em determinada área.

Para tanto, será necessário:

- Mudança de mentalidade dos colaboradores e adesão de sua força de trabalho a valores essenciais para a organização, passando a enxergar a avaliação como um processo natural de crescimento.
- Melhoria constante do nível de competências apresentadas pelas lideranças, refletindo no melhor desempenho de suas funções e consequentemente, nos níveis de qualidade dos serviços que são oferecidos pela organização.
- Realinhamento constante das competências com as ações estratégicas desenvolvidas pela empresa.
- Aprimorar a forma de utilização dos resultados oriundos da avaliação, de forma que os envolvidos percebam que existe valor agregado na sistemática de mensuração.
- Desenvolver um plano de capacitação em conjunto com o supervisor, dividindo se possível o investimento, como forma de incentivar a busca constante por atualização e obter assim, ganhos de desempenho no trabalho.
- Realizar avaliações de desempenho, enfatizando a necessidade de registro das ações de *feedback* em relação ao desenvolvimento dos supervisores, no banco de gerenciamento, obtendo assim, histórico da evolução obtida.
- Ainda com oportunidades de melhoria é considerado um dos modelos mais abrangentes para se avaliar o desempenho das pessoas em empresas de Call Center na cidade de Goiânia, o que acaba por conferir à empresa uma vantagem competitiva no setor.

A relevância dessa abordagem encontra amparo no fato de que a avaliação de desempenho em ambientes de Call Center é pouco estudada, e todo trabalho realizado no sentido de buscar novas formas de pensar e fazer, agrega um valor essencial a esse tipo de negócio, que vem apresentando um crescimento vertiginoso nos últimos anos.

Uma possível limitação do modelo de avaliação empregado pela Cooperativa Call Center é considerar apenas gerentes e supervisores em sua sistemática de mensuração, não englobando os representantes de atendimento e analistas de serviços, que configuram a força motriz de uma empresa de telemarketing.

6.2. Sugestões para trabalhos futuros

Por considerar que o tema sobre avaliação de desempenho é muito extenso, sugere-se algumas propostas para estudos futuros, a partir de aspectos que não foram detalhados neste trabalho por não se tratar do escopo definido:

- Análise da extensão da influência da gestão por competências no processo de terceirização de empresas de *Call Center*.
- Análise da extensão do reflexo das competências necessárias aos colaboradores no recrutamento de pessoal e no gerenciamento do desempenho.
- Análise da oportunidade da introdução de um programa de remuneração baseada em competências.
- Análise da utilização do modelo de gestão por competências, integrando ações e estratégias de RH com a estratégia da empresa.
- Avaliação das ações e papéis dos gestores de pessoas voltados para a consolidação da gestão por competências.
- Análise da visão dos colaboradores sobre a utilização de modelos de gestão por competências para avaliação de desempenho.

Referências bibliográficas

- AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel P. Seriam os *Call Center* os sweatshops do século XXI? Recife: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002.
- BECKER, Brian. Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Editora Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. v.1. São Paulo : Pioneira ,1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FREITAS, Luciano M. *Call Center*: modismo ou realidade? São Paulo: Editora Record, 2000.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: PNQ 1999
- _____. Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 35, n. 2, p. 57 – 63. mar./abr. 1995.
- HARRINGTON, James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. Gerenciamento total da melhoria contínua. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1997.

JURAN, Joseph M. Planejando para a qualidade. Tradução de João Mário Csillag e Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

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

MANCINI, Lucas. *Call Center*: estratégia para vencer. São Paulo: ASK! Cia. Nacional de *Call Center*, 2001.

NETO, José Teófilo. Oração do supervisor. Clientesa, São Paulo, set. 2001. Seção respostas / FAC. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 07 nov. 03.

OAKLAND, John S. Gerenciamento da qualidade total: TQM. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

OBERG, Winston et al. Gestão de pessoas, não de pessoal – os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM Serie Marketing 1 to 1. Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 1. ed., 2000.

RESENDE, Enio. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RIBEIRO, Áurea H. P; HILDEBRAND, Celso C.; GRISI, Paulo Eduardo S. Marketing de relacionamento com fator chave de sucesso para o mercado de seguros. ERA – Revista de Administração de Empresas, Vol. 39. Jan./Mar. 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO, Alessandra Martinewski. Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SAKAMOTO, Kendi. Como implementar um *Call Center*. São Paulo: Happy Few, 2001.

SERSON, José. Curso básico de administração de pessoal. 9.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990.

SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

TAKASHINA, Newton Tadashi; FLORES, Mário Cesar Xavier. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Anexo I – Avaliação dos supervisores 2003

	Motivação		Liderança*		Trabalho em Equipe		Desenvolvimento de Pessoas e Equipe*		Cultura da Qualidade		Gestão de Mudanças		Comunicação*		Planejamento*		Orientação Estratégica		Capacidade Empreendedora		Orientação para Resultados		Média	
Super	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	% SATISF	Qtd GAP
sup 1	0,00%	90,91%	0,00%	85,00%	0,00%	90,91%	0,00%	71,25%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	90,91%	0,00%	71,50%	0,00%	90,91%	0,00%	80,91%	0,00%	100,00%	88,39%	0
sup 2	0,00%	73,33%	0,00%	80,00%	10,00%	60,00%	0,00%	86,66%	0,00%	80,00%	0,00%	93,34%	0,00%	73,33%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	86,66%	0,00%	80,00%	79,39%	1
sup 3	45,00%	25,00%	53,33%	16,67%	45,00%	25,00%	61,67%	8,33%	45,00%	25,00%	36,66%	33,34%	45,00%	25,00%	36,67%	33,33%	53,34%	16,66%	11,67%	58,33%	53,34%	16,66%	25,76%	11
sup 4	0,00%	83,33%	0,00%	75,00%	0,00%	83,33%	0,00%	83,33%	0,00%	83,34%	0,00%	83,34%	3,33%	66,67%	0,00%	75,00%	0,00%	91,66%	0,00%	83,33%	0,00%	91,67%	81,82%	1
sup 5	33,64%	36,36%	42,73%	27,27%	24,55%	45,45%	42,73%	27,27%	33,64%	36,36%	15,46%	54,54%	42,73%	27,27%	24,55%	45,45%	33,64%	36,36%	6,37%	63,63%	33,64%	36,36%	39,67%	11
sup 6	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	82,00%	0,00%	77,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	94,45%	0
sup 7	0,00%	92,30%	0,00%	73,25%	0,00%	100,00%	0,00%	84,62%	0,00%	92,30%	0,00%	100,00%	23,86%	46,14%	0,00%	72,30%	0,00%	76,92%	0,00%	82,30%	0,00%	92,30%	82,95%	1
sup 8	0,00%	86,67%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	93,34%	0,00%	85,00%	0,00%	76,66%	0,00%	86,66%	0,00%	81,66%	0,00%	93,33%	83,94%	0
sup 9	0,00%	88,23%	16,00%	54,00%	0,00%	71,43%	12,86%	57,14%	8,89%	61,11%	0,00%	80,00%	0,00%	75,00%	1,25%	68,75%	12,86%	57,14%	0,00%	92,00%	5,72%	64,28%	69,92%	5
sup 10	0,00%	100,00%	0,00%	71,00%	0,00%	100,00%	54,00%	16,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	71,25%	0,00%	100,00%	0,00%	99,99%	0,00%	76,89%	0,00%	100,00%	85,01%	0
sup 11	0,00%	60,00%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	90,00%	0,00%	70,00%	0,00%	75,00%	0,00%	90,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	82,27%	0
sup 12	0,00%	76,92%	0,00%	76,92%	0,00%	76,92%	0,00%	84,62%	0,00%	76,93%	0,00%	84,61%	0,00%	76,92%	0,00%	92,31%	0,00%	84,61%	0,00%	84,61%	0,00%	84,61%	81,82%	0
sup 13	0,00%	100,00%	0,00%	71,00%	0,00%	100,00%	0,00%	73,25%	0,00%	93,75%	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	0,00%	73,75%	0,00%	93,75%	0,00%	83,75%	0,00%	93,75%	88,23%	0
sup 14	0,00%	91,67%	0,00%	80,00%	0,00%	91,66%	0,00%	83,33%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	83,34%	0,00%	83,00%	0,00%	100,00%	0,00%	83,33%	0,00%	100,00%	90,58%	0
sup 15	24,55%	45,45%	42,73%	27,27%	33,64%	36,36%	51,82%	18,18%	33,64%	36,36%	15,46%	54,54%	51,82%	18,18%	60,91%	27,27%	24,55%	45,45%	0,00%	81,81%	24,55%	45,45%	39,67%	10
sup 16	0,00%	72,72%	0,00%	82,00%	0,00%	90,90%	0,00%	72,72%	0,00%	72,73%	0,00%	90,90%	15,46%	54,54%	0,00%	72,72%	0,00%	72,72%	0,00%	80,91%	0,00%	81,81%	76,79%	1
sup 17	0,00%	100,00%	0,00%	70,00%	0,00%	81,25%	0,00%	84,00%	0,00%	94,45%	0,00%	93,75%	0,00%	77,78%	0,00%	85,00%	0,00%	93,75%	0,00%	82,75%	0,00%	93,33%	86,91%	0
sup 18	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	99,99%	0,00%	92,86%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	73,33%	0,00%	73,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	92,65%	0
sup 19	0,00%	100,00%	0,00%	74,00%	0,00%	86,66%	9,99%	60,01%	0,00%	80,00%	0,00%	86,66%	3,34%	66,66%	15,00%	55,00%	0,00%	73,34%	0,00%	86,67%	0,00%	86,67%	77,79%	2
sup 20	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	90,91%	0,00%	86,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	70,00%	0,00%	90,91%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	92,53%	0
sup 21	0,00%	82,35%	0,00%	82,36%	0,00%	94,12%	0,00%	82,35%	0,00%	76,47%	0,00%	82,35%	0,00%	82,36%	0,00%	84,12%	0,00%	88,23%	0,00%	81,00%	0,00%	94,12%	84,53%	0
sup 22	5,71%	64,29%	0,00%	85,71%	0,00%	71,43%	0,00%	85,72%	0,00%	92,85%	0,00%	99,99%	0,00%	78,58%	0,00%	78,58%	0,00%	92,85%	0,00%	92,85%	0,00%	100,00%	85,71%	1
sup 23	32,50%	37,50%	45,00%	25,00%	32,50%	37,50%	32,50%	37,50%	20,00%	50,00%	20,00%	50,00%	7,50%	62,50%	32,50%	37,50%	32,50%	37,50%	0,00%	75,00%	32,50%	37,50%	44,32%	10
sup 24	0,00%	100,00%	0,00%	93,33%	0,00%	93,34%	0,00%	80,01%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	73,45%	0,00%	86,66%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	91,53%	0
sup 25	0,00%	99,99%	0,00%	99,99%	0,00%	99,99%	0,00%	84,61%	0,00%	99,99%	0,00%	99,99%	0,00%	70,00%	0,00%	79,99%	0,00%	100,00%	0,00%	91,25%	0,00%	99,99%	93,25%	0
sup 26	3,34%	66,66%	0,00%	72,00%	0,00%	88,89%	0,00%	77,77%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	25,56%	44,44%	0,00%	77,77%	0,00%	77,77%	3,34%	66,66%	77,45%	3
sup 27	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	71,43%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	93,77%	0
sup 28	30,00%	40,00%	20,00%	50,00%	50,00%	20,00%	40,00%	30,00%	50,00%	20,00%	10,00%	60,00%	20,00%	50,00%	30,00%	40,00%	40,00%	30,00%	10,00%	60,00%	50,00%	20,00%	38,18%	11
sup 29	0,00%	75,00%	0,00%	70,00%	0,00%	100,00%	0,00%	72,37%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	83,34%	0,00%	83,00%	0,00%	100,00%	0,00%	91,67%	0,00%	100,00%	88,67%	0
sup 30	0,00%	100,00%	0,00%	73,62%	0,00%	100,00%	0,00%	76,00%	0,00%	100,00%	0,00%	99,99%	0,00%	80,00%	0,00%	70,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	90,87%	0
sup 31	0,00%	83,33%	3,33%	66,67%	3,33%	66,67%	20,00%	50,00%	0,00%	75,00%	0,00%	74,99%	3,34%	66,66%	3,33%	66,67%	0,00%	83,33%	3,33%	66,67%	11,66%	58,34%	68,94%	7
sup 32	0,00%	75,00%	7,50%	62,50%	0,00%	81,25%	1,25%	68,75%	0,00%	87,50%	1,25%	68,75%	20,00%	50,00%	1,25%	68,76%	0,00%	81,25%	0,00%	75,00%	0,00%	81,25%	72,73%	5
sup 33	0,00%	87,50%	20,00%	50,00%	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	0,00%	100,00%	0,00%	93,75%	0,00%	93,75%	0,00%	76,00%	0,00%	93,75%	0,00%	100,00%	0,00%	93,75%	88,73%	0
sup 34	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	71,35%	0,00%	81,00%	0,00%	81,25%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	91,89%	0
sup 35	0,00%	80,00%	30,00%	40,00%	0,00%	70,00%	0,00%	80,00%	0,00%	90,00%	0,00%	70,00%	40,00%	30,00%	10,00%	60,00%	20,00%	50,00%	0,00%	80,00%	0,00%	70,00%	65,45%	4
sup 36	0,00%	100,00%	10,00%	60,00%	0,00%	100,00%	30,00%	40,00%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	30,00%	40,00%	15,00%	55,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	10,00%	60,00%	72,27%	5
sup 37	0,00%	100,00%	0,00%	70,00%	0,00%	100,00%	0,00%	75,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	82,00%	0,00%	72,35%	0,00%	100,00%	0,00%	91,00%	0,00%	100,00%	90,03%	0
sup 38	0,00%	90,90%	0,00%	72,72%	0,00%	72,72%	0,00%	90,90%	0,00%	90,90%	0,00%	90,91%	0,00%	90,91%	0,00%	77,00%	0,00%	90,91%	0,00%	100,00%	0,00%	90,91%	87,16%	0
sup 39	3,33%	66,67%	7,50%	62,50%	0,00%	100,00%	3,75%	66,25%	0,00%	100,00%	3,34%	66,66%	0,00%	72,00%	0,00%	70,00%	3,34%	66,66%	0,00%	100,00%	3,33%	66,67%	76,13%	4
sup 40	0,00%	76,47%	40,59%	29,41%	46,48%	23,52%	11,18%	58,82%	0,00%	70,59%	17,06%	52,94%	0,00%	70,58%	22,94%	47,06%	0,00%	70,59%	0,00%	94,12%	17,06%	52,94%	58,82%	6
sup 41	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	70,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	99,99%	91,82%	0
sup 42	11,18%	58,82%	1,75%	68,25%	0,00%	70,59%	0,00%	82,35%	0,00%	88,24%	0,00%	82,35%	0,00%	82,35%	0,00%	76,47%	0,00%	76,47%	0,00%	88,24%	0,00%	82,35%	77,86%	1
sup 43	0,00%	100,00%	0,00%	72,67%	0,00%	100,00%	0,00%	79,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	93,75%	5,00%	65,00%	0,00%	100,00%	0,00%	76,00%	0,00%	100,00%	89,67%	0
sup 44	0,00%	100,00%	0,00%	75,00%	0,00%	91,67%	0,00%	83,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	91,67%	0,00%	70,00%	0,00%	71,17%	0,00%	100,00%	0,00%	91,66%	91,67%	0
sup 45	0,00%	100,00%	0,00%	71,00%	31,54%	38,46%	39,23%	30,77%	39,23%															

Anexo II – Avaliação dos supervisores 2004

	Motivação		Liderança		Trabalho em Equipe		Desenvolvimento de Pessoas e Equipe		Cultura da Qualidade		Gestão de Mudanças		Comunicação		Planejamento		Orientação Estratégica		Capacidade Empreendedora		Orientação para Resultados		Média	
Super	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	GAP	% SATISF	% SATISF	Qtd GAP
Sup1	0,00%	100,00%	0,00%	90,00%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	95,00%	0,00%	95,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	90,00%	0,00%	100,00%	93,64%	0
Sup2	0,00%	83,34%	0,00%	83,33%	0,00%	83,33%	3,00%	66,67%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	92,00%	0,00%	100,00%	3,00%	66,67%	3,00%	66,67%	0,00%	83,00%	84,09%	3
Sup3	3,00%	66,67%	0,00%	83,33%	3,00%	66,67%	0,00%	75,00%	0,00%	83,33%	0,00%	91,66%	12,00%	58,33%	0,00%	75,00%	0,00%	93,33%	0,00%	91,67%	0,00%	91,67%	77,27%	3
Sup4	3,00%	66,67%	0,00%	83,34%	0,00%	83,33%	0,00%	75,00%	0,00%	100,00%	0,00%	95,00%	0,00%	87,50%	0,00%	83,34%	0,00%	83,33%	0,00%	91,66%	0,00%	100,00%	86,36%	1
Sup5	0,00%	81,30%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	0,00%	90,00%	0,00%	95,00%	0,00%	90,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%	89,55%	0
Sup6	0,00%	83,33%	0,00%	75,00%	0,00%	75,00%	0,00%	83,33%	0,00%	91,67%	0,00%	91,66%	0,00%	95,83%	0,00%	83,33%	0,00%	75,00%	0,00%	83,33%	0,00%	83,34%	83,71%	0
Sup7	0,00%	94,12%	0,00%	94,12%	0,00%	94,12%	0,00%	82,35%	0,00%	100,00%	0,00%	94,11%	0,00%	91,18%	0,00%	76,47%	0,00%	82,35%	0,00%	94,11%	0,00%	94,11%	90,64%	0
Sup8	0,00%	99,99%	0,00%	90,91%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	99,99%	0,00%	100,00%	0,00%	90,91%	0,00%	90,90%	0,00%	99,99%	0,00%	90,91%	0,00%	99,99%	96,69%	0
Sup9	17,00%	53,00%	0,00%	73,33%	3,00%	66,67%	23,33%	46,67%	0,00%	80,00%	0,00%	70,00%	23,00%	46,67%	17,00%	53,34%	3,00%	66,67%	0,00%	90,00%	0,00%	93,33%	66,37%	6
Sup10	0,00%	92,86%	0,00%	100,00%	0,00%	78,57%	0,00%	92,86%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	92,85%	0,00%	92,85%	0,00%	100,00%	0,00%	92,86%	0,00%	92,87%	94,16%	0
Sup11	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	3,34%	66,66%	0,00%	100,00%	0,00%	83,34%	0,00%	83,34%	0,00%	100,00%	3,00%	66,67%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	90,91%	2
Sup12	10,00%	60,00%	0,00%	80,00%	3,00%	66,67%	3,33%	66,67%	0,00%	80,00%	0,00%	76,66%	0,00%	70,00%	3,00%	66,67%	0,00%	73,34%	10,00%	60,00%	0,00%	100,00%	72,73%	5
Sup13	0,00%	92,85%	0,00%	92,86%	0,00%	92,85%	6,00%	64,29%	0,00%	92,86%	0,00%	92,85%	0,00%	92,85%	0,00%	78,57%	0,00%	85,71%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	89,61%	0
Sup14	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	76,46%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	91,18%	0,00%	94,11%	0,00%	88,24%	0,00%	88,23%	0,00%	100,00%	94,39%	0
Sup15	56,00%	14,00%	56,00%	14,29%	49,00%	21,43%	56,00%	14,00%	41,00%	28,57%	49,00%	21,43%	52,00%	17,86%	49,00%	21,43%	56,00%	14,28%	56,00%	14,28%	41,00%	28,50%	19,16%	11
Sup16	0,00%	85,72%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	98,71%	0
Sup17	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	10,00%	60,00%	0,00%	100,00%	0,00%	90,00%	30,00%	40,00%	10,00%	60,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80,00%	82,73%	3
Sup18	0,00%	91,66%	0,00%	100,00%	0,00%	91,67%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	95,84%	0,00%	83,34%	0,00%	100,00%	0,00%	85,00%	0,00%	100,00%	94,32%	0
Sup19	0,00%	93,34%	0,00%	93,34%	0,00%	93,33%	0,00%	86,67%	0,00%	93,33%	0,00%	96,66%	0,00%	86,67%	0,00%	80,00%	0,00%	83,33%	0,00%	80,01%	0,00%	100,00%	88,79%	0
Sup20	8,00%	62,00%	0,00%	81,25%	0,00%	81,25%	1,00%	68,75%	0,00%	87,50%	0,00%	84,38%	0,00%	87,51%	0,00%	75,00%	0,00%	85,00%	0,00%	81,25%	0,00%	93,75%	79,83%	2
Sup21	0,00%	82,36%	0,00%	82,35%	0,00%	88,23%	0,00%	76,47%	0,00%	94,11%	0,00%	100,00%	8,00%	61,77%	0,00%	76,47%	0,00%	82,35%	0,00%	82,35%	0,00%	94,12%	83,69%	0
Sup22	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0
Sup23	0,00%	92,31%	0,00%	84,62%	0,00%	100,00%	0,00%	76,92%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	76,92%	0,00%	76,92%	0,00%	84,61%	0,00%	92,31%	0,00%	100,00%	89,51%	0
Sup24	0,00%	81,81%	0,00%	81,81%	0,00%	81,81%	0,00%	81,81%	0,00%	90,90%	0,00%	90,91%	2,00%	68,18%	0,00%	99,99%	0,00%	81,81%	0,00%	72,73%	0,00%	100,00%	84,71%	1
Sup25	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	96,59%	0
Sup26	0,00%	91,67%	0,00%	91,67%	3,00%	66,66%	0,00%	75,00%	0,00%	100,00%	0,00%	87,50%	8,00%	62,49%	0,00%	91,67%	0,00%	83,33%	0,00%	91,67%	0,00%	91,67%	84,85%	2
Sup27	0,00%	94,11%	0,00%	94,12%	0,00%	99,99%	0,00%	94,12%	0,00%	94,12%	0,00%	94,12%	0,00%	91,18%	0,00%	82,35%	0,00%	94,11%	0,00%	94,12%	0,00%	94,11%	93,31%	0
Sup28	8,00%	62,50%	14,00%	56,25%	14,00%	56,25%	8,00%	62,50%	0,00%	81,25%	1,00%	68,76%	1,00%	68,76%	0,00%	75,00%	1,00%	68,75%	0,00%	81,25%	0,00%	75,00%	68,75%	7
Sup29	0,00%	80,00%	0,00%	71,43%	0,00%	85,71%	34,00%	35,71%	0,00%	85,72%	0,00%	85,72%	16,00%	53,57%	0,00%	78,58%	13,00%	57,14%	6,00%	64,29%	0,00%	92,86%	71,11%	4
Sup30	0,00%	71,43%	0,00%	71,42%	0,00%	78,57%	0,00%	71,43%	0,00%	92,85%	0,00%	89,28%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	92,86%	0,00%	99,99%	87,98%	0
Sup31	24,00%	46,14%	24,00%	46,15%	8,00%	61,54%	16,00%	53,84%	8,00%	61,54%	8,00%	61,54%	16,00%	53,85%	16,00%	53,84%	24,00%	46,15%	16,00%	53,85%	8,00%	61,54%	54,54%	11
Sup32	0,00%	100,00%	0,00%	99,99%	0,00%	100,00%	0,00%	86,67%	0,00%	93,33%	0,00%	100,00%	0,00%	86,67%	0,00%	93,33%	0,00%	86,66%	0,00%	86,66%	0,00%	100,00%	93,94%	0
Sup33	0,00%	78,58%	0,00%	85,72%	0,00%	78,57%	0,00%	71,42%	0,00%	92,86%	0,00%	89,29%	0,00%	71,43%	0,00%	85,72%	0,00%	78,58%	0,00%	88,57%	0,00%	85,72%	81,50%	0
Sup34	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	83,34%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	83,33%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	96,97%	0
Sup35	0,00%	83,75%	8,00%	62,50%	1,00%	68,75%	8,00%	68,75%	8,00%	62,50%	8,00%	62,51%	4,00%	65,63%	1,00%	68,75%	20,00%	50,00%	8,00%	62,50%	0,00%	75,00%	65,63%	9
Sup36	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	94,12%	0,00%	99,99%	0,00%	97,05%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	99,20%	0
Sup37	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	96,43%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	99,68%	0
Sup38	0,00%	92,85%	0,00%	100,00%	0,00%	92,85%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	98,70%	0
Sup39	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	72,73%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	86,37%	0,00%	90,90%	0,00%	81,81%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	93,80%	0
Sup40	0,00%	88,23%	0,00%	88,23%	0,00%	94,12%	0,00%	82,36%	0,00%	100,00%	0,00%	91,18%	0,00%	100,00%	0,00%	88,23%	0,00%	94,11%	0,00%	94,12%	0,00%	94,11%	92,25%	0
Sup41	0,00%	99,99%	0,00%	100,00%	0,00%	88,88%	0,00%	88,88%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	72,22%	0,00%	88,88%	0,00%	100,00%	0,00%	99,99%	0,00%	99,99%	94,44%	0
Sup42	0,00%	92,31%	0,00%	100,00%	0,00%	92,31%	0,00%	92,31%	0,00%	100,00%	0,00%	92,31%	0,00%	84,62%	1,00%	69,22%	0,00%	92,31%	0,00%	99,99%	0,00%	100,00%	92,31%	1
Sup43	0,00%	76,92%	8,00%	61,53%	0,00%	76,92%	1,00%	69,23%	0,00%	84,62%	0,00%	80,77%	0,00%	80,77%	0,00%	76,92%	0,00%	86,92%	8,00%	61,54%	0,00%	76,93%	81,82%	2
Sup44	0,00%	100,00%	0,00%	99,99%	0,00%	81,81%	6,00%	63,63%	0,00%	90,90%	0,00%	100,00%	25,00%	45,46%	0,00%	72,73%	0,00%	81,82%	0,00%	99,99%	0,00%	90,90%	84,29%	2
Sup45	0,00%	85,72%	0,00%	92,86%	0,00%	78,57%	0,00%	85,72%	0,00%	85,72%	0,00%	89,29%	0,00%	78,57%	0,00%	85,72%	0,00%	78,57%	0,00%	88,57%	0,00%	85,71%	84,09%	0
Média por competência		84,92%		86,79%		85,03%		78,14%		90,69%		90,04%		81,42%		82,68%		82,55%		86,42%		92,40%	85,50%	
Total Gap	8		5		7		13		4		4		11		7		9		7		2			

Anexo III – Entrevista gerencial

Pesquisa de nível de concordância / discordância Modelo de avaliação de desempenho por competências
--

Essa pesquisa refere-se ao modelo de avaliação de desempenho baseado na Gestão por Competências, mensurado semestralmente por meio da Avaliação 360 graus.

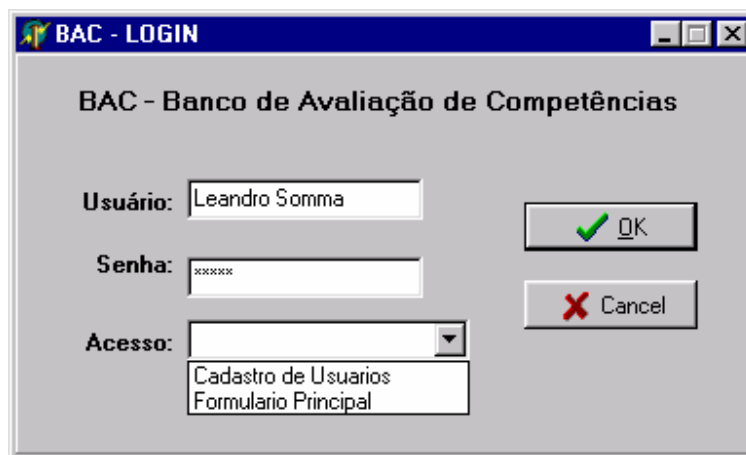
O Senhor deve considerar uma escala de satisfação de 1 a 5 para responder as afirmações abaixo:

- (1) Discordo plenamente
- (2) Discordo
- (3) indiferente
- (4) Concordo
- (5) Concordo plenamente

1. () O modelo promove a auto-avaliação de conhecimentos e a busca constante de aperfeiçoamento.
2. () Com esse modelo é possível priorizar mais facilmente as ações de capacitação dos colaboradores.
3. () O modelo possibilita aos colaboradores um *feedback* de suas avaliações por parte dos gerentes imediatos.
4. () O modelo introduz critérios claros e objetivos na política de avaliação de desempenho adotada pela empresa.
5. () O modelo me possibilita uma visão mais completa a respeito das competências dos meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar a contribuição de suas atividades para o negócio da empresa.
6. () Com base nos resultados evidenciados pelo modelo, posso orientar meus subordinados a traçar um plano de ação visando novos padrões de desempenho.
7. () O modelo possibilita aos meus subordinados a enxergar com mais clareza o que a empresa espera dele em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o seu crescimento.

Anexo IV – Banco de Avaliação de Competências

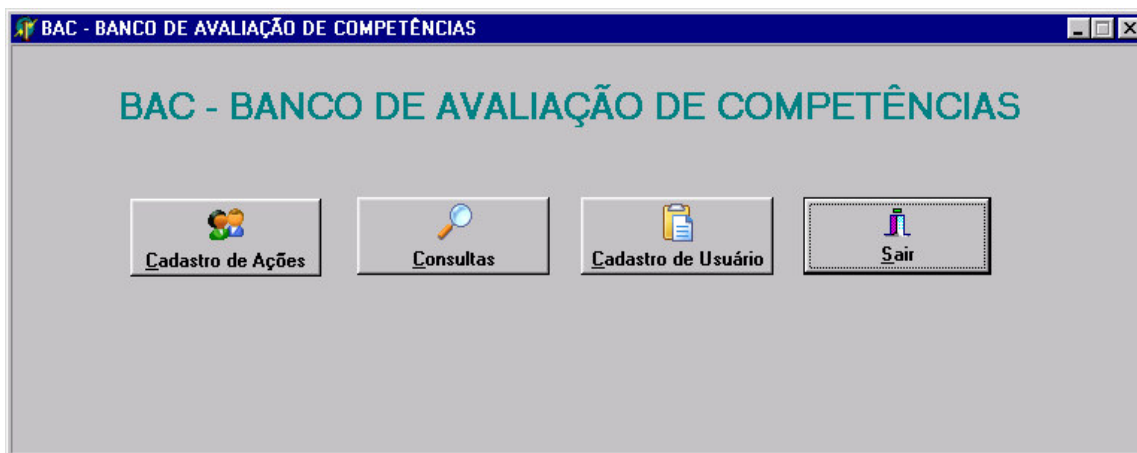
1. Tela inicial do sistema: o usuário mediante senha obtém acesso ao cadastro de usuários, se desejar inserir pela primeira vez um novo membro no banco (tela 14), ou acessar o formulário principal (tela 2).



Tela 1

2. Tela de formulário principal: nesta tela o usuário pode acessar as seguintes opções:

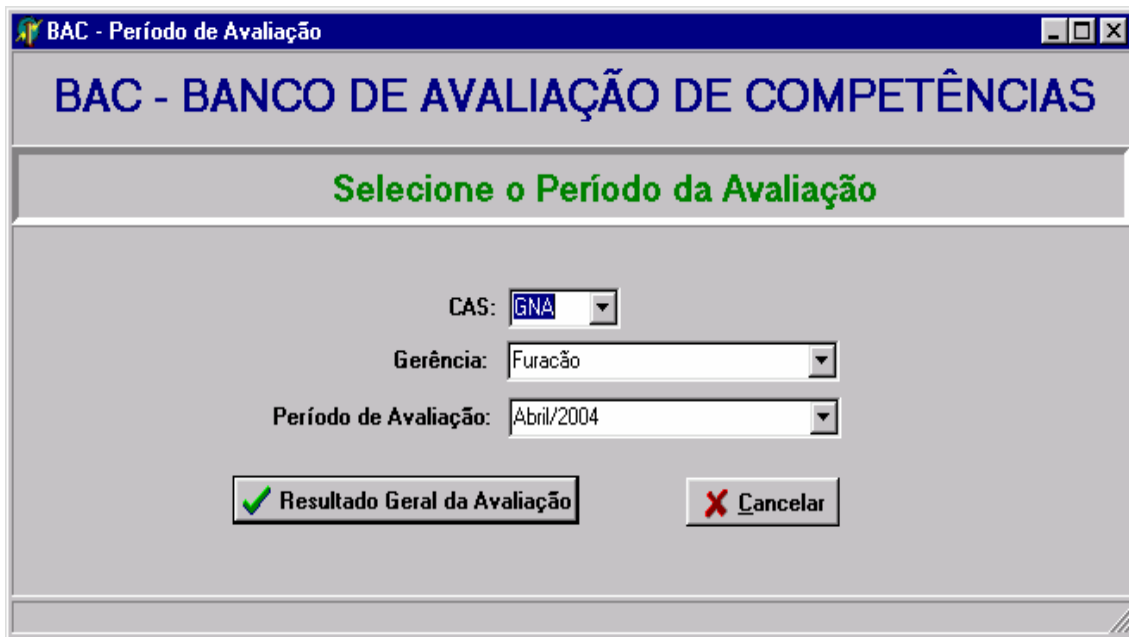
- Cadastro de ações: quando o usuário deseja inserir ações de desenvolvimento para o colaborador, em função dos resultados obtidos na avaliação 360 graus (tela 3).
- Consultas: apenas consultar informações que foram lançadas anteriormente (tela 6).
- Cadastro de usuário: se desejar cadastrar novo usuário no banco (tela 14).
- Sair: abandonar o aplicativo.



Tela 2

3. Período da avaliação: nesta tela o usuário deve indicar o CAS, a gerência e o período da avaliação que deseja inserir informações:

- Resultado geral da avaliação: tela de acesso aos resultados obtidos na avaliação 360 graus (tela 4).
- Botão cancela: retorna para a tela 2.



BAC - Período de Avaliação

BAC - BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Selecione o Período da Avaliação

CAS: GNA

Gerência: Furacão

Período de Avaliação: Abril/2004

✓ Resultado Geral da Avaliação

✗ Cancelar

Tela 3

4. Resultado geral da avaliação: ao selecionar o supervisor, o aplicativo busca o resultado da avaliação que foi escolhida na tela 3, indicando a média de satisfação geral na 360 °, a quantidade de desvios e os resultados por competência. As opções disponíveis são:

- Cadastro de ações: onde serão inseridas as ações de desenvolvimento julgadas pertinentes em função dos resultados obtidos (tela 5).
- Consultas: permite a visualização de consulta aos registros lançados anteriormente (tela 6).

BAC - Resultado Geral da Avaliação

BAC - BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
Resultado Geral da Avaliação

Selecione o Supervisor: Período da Avaliação:

Cargo: Gerência: Qtd. de GAP:

Média Satisfação da 360°:

Competências

	% GAP	% Satisfação		% GAP	% Satisfação
Desenvolvimento de Equipe / Pessoas:	17,00%	53,34%	Comunicação:	23,00%	46,67%
Trabalho em equipe:	0,00%	73,33%	Cultura da Qualidade:	17,00%	53,34%
Orientação Estratégica:	3,00%	66,67%	Orientação para resultados:	3,00%	66,67%
Capacidade Empreendedora:	23,00%	46,67%	Motivação:	0,00%	80,00%
Liderança:	0,00%	80,00%	Gestão de Mudança:	0,00%	93,33%
Planejamento:	0,00%	70,00%			

Tela 4

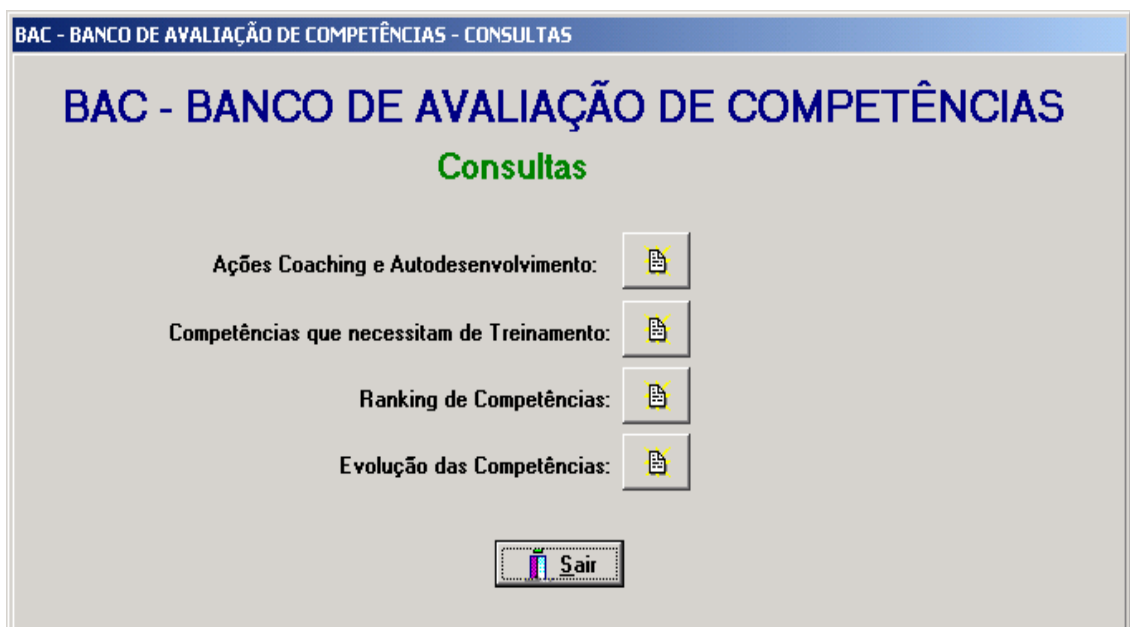
5. Cadastro de ações de acompanhamento e autodesenvolvimento: a partir dos resultados disponibilizados, o gerente imediato insere, para cada competência a ser desenvolvida, ações de acompanhamento que irá realizar com o supervisor e ações de autodesenvolvimento, tornando o subordinado co-responsável pelo esforço em busca de melhoria do desvio apontado. Informa a data de registro da ação e a data provável para sua conclusão, fechando dessa forma, um ciclo de planejamento conjunto com o supervisor. As opções disponíveis são:

- Salvar: grava os registros feitos e permanece na tela para novas inserções.
- Consultas: permite a visualização de consulta aos registros lançados anteriormente (tela 6).
- Voltar: retorna para a tela 4 – resultado geral da avaliação para escolha de outro supervisor.

Tela 5

6. Tela geral de consultas: permite consultas variadas. As opções disponíveis são:

- Ações de acompanhamento e autodesenvolvimento: visualização dos registros das ações cadastradas no banco (tela 7).
- Competências que necessitam de treinamento: emissão de relatório consolidado de todas as competências (telas 8 e 9).
- Ranking de competências: emissão de relatório que classifica os supervisores em função da quantidade de desvios detectados em sua avaliação (telas 10 e 11).
- Evolução das competências: acompanhamento individual em função dos resultados obtidos (telas 12 e 13).



Tela 6

7. Consultas de ações de acompanhamento e autodesenvolvimento: visualização dos registros das ações cadastradas no banco. Os filtros podem ser realizados por:

- Gerência
- Supervisor
- Período da avaliação

The screenshot displays a software window titled "BAC - Consultas - Ações Coaching e Auto-desenvolvimento". The main header reads "BAC - BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS" with a sub-header "Consultas". Below this, the section "Ações Coaching e Autodesenvolvimento" is active. The interface includes several input fields and buttons for filtering and viewing data.

Filters:

- Gerência:** Furacão (dropdown)
- Período da Avaliação:** (empty dropdown)
- Qtd. de GAP:** 7 (input field)
- Supervisor:** Supervisor 1 (dropdown)
- Média Satisfação da 360°:** 66,37% (input field)

Buttons: OK (green checkmark), Cancelar (red X).

Competências (Competencies):

A tabbed interface with the following tabs: Desenvolvimento de Equipe / Pessoas (selected), Trabalho em equipe, Orientação Estratégica, Capacidade Empreendedora, Liderança, Planejamento, and Comur. The selected tab shows the following data:

	%GAP	% Satisfação	Status
Desenvolvimento de Equipe / Pessoas:	17,00%	53,34%	Aberto

Ação de Desenvolvimento: (Large empty text area for notes or details)

Data do Registro da Ação: 15/07/2004 (input field)

Data Prevista de Conclusão: 15/08/2004 (input field)

Buttons at the bottom: Voltar (green circular arrow), Imprimir (printer icon).

Tela 7

8. Competências que necessitam de treinamento: tela que antecede a emissão de relatório, com os seguintes filtros:

- CAS
- Período da avaliação
- Opção Relatório para impressão.



BAC - Competências que necessitam de Treinamento - Filtro

BAC - BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Competências que necessitam de Treinamento

CAS: GNA

Período de Avaliação: Abril/2004

✓ Relatório ✗ Cancelar

Tela 8

9. Competências que necessitam de treinamento: emissão de relatório consolidado de todas as competências, indicando o % de desvio encontrado e o % de nível de satisfação por CAS. Por meio desse relatório, têm-se uma visão das competências que necessitam de reforço por meio de treinamentos.

BAC- BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Competências que necessitam de treinamento

Período de Avaliação: *ABRIL/04*

CAS: *GNA*

COMPETÊNCIAS	%GAP	%SATISFAÇÃO
Liderança	2	81,5
Desenvolvimento de Pessoas	0	85
Cultura da Qualidade	2	45
Gestão de Mudanças	2	46,5
Planejamento	0,5	67
Orientação Estratégica	1,5	87,5
Capacidade Empreendedora	2	69
Orientação para Resultados	5,5	40
Motivação	22	81
Trabalho em Equipe	0,5	87
Comunicação	5,5	45

Tela 9

10. Ranking de Competências: tela que antecede a emissão de relatório, com os seguintes filtros:

- CAS
- Gerência
- Período da avaliação
- Desempenho obtido: que pode ser acima, dentro ou abaixo da média.
- Opção Ranking das Competências: imprime o relatório.



BAC - Ranking das Competências Filtro

BAC - BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Ranking das Competências

CAS: GNA

Gerência: Furacão

Período de Avaliação: Abril/2004

Desempenho: Acima da Média

✓ Ranking das Competências ✗ Cancelar

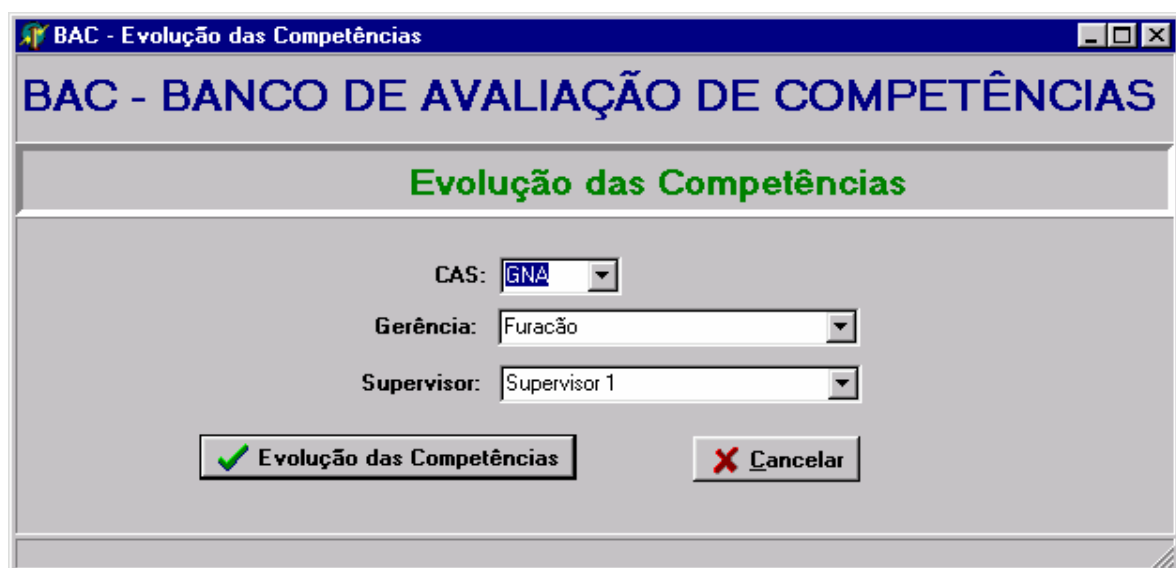
Tela 10

11. Ranking de Competências: relatório de ranking dos supervisores em função do total de desvios detectados nas avaliações de desempenho. Os graus de variação dos desvios foram definidos em conjunto com a área de TH após consulta à diretoria da Cooperativa Call Center.

BAC- BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS		
Ranking de Competências - Supervisor		
Período de Avaliação: ABRIL/04	GAP	RESULTADO
CAS: GNA	0 - 3	A cima da Média
	4 - 7	Dentro da Média
	8 - 11	Abaixo da Média
SUPERVISOR	TOTAL GAP	RESULTADO
MARIA HELENA	2	Acima
JÓÃO	8	Abaixo

12. Evolução das Competências: tela que antecede a emissão de relatório, com os seguintes filtros:

- CAS
- Gerência
- Supervisor
- Opção Evolução das Competências: imprime o relatório.



Tela 12

13. Evolução das Competências: relatório que permite um acompanhamento individual, onde os resultados obtidos em cada competência são comparados com a última avaliação de desempenho, permitindo uma análise mais apropriada do grau de evolução alcançado.

BAC - BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Evolução das competências

Supervisor: *Super1*

Competências	jul/03		abr/04	
	% Gap	% Satisfação	% Gap	% Satisfação
Liderança				
Desenvolvimento de Pessoas e Equipe				
Cultura da Qualidade				
Gestão de Mudanças				
Planejamento				
Orientação Estratégica				
Capacidade Empreendedora				
Orientação para Resultados				
Motivação				
Trabalho em Equipe				
Comunicação				

Data de Geração do Relatório **16/8/04 14:06**

Tela 13

14. Cadastro de usuário: tela onde são cadastrados os supervisores e usuários, atribuindo-lhes permissões de acesso conforme o cargo ocupado. Somente o administrador do sistema tem acesso irrestrito a todas as informações do banco. Por questão de ética profissional, cada gerente só consegue visualizar os dados da sua gerência.



BAC - Cadastro de Usuário

BAC - BANCO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Cadastro de Usuário

Nome: LEANDRO SOMMA Username: LSOMMA

Cargo: GERENTE Senha: xxxxxxxx

CAS: GNA Gerência: FURACÃO

Permissões:

☒ Gerente ☐ Supervisor ☐ Administrador

☒ Incluir ☒ Salvar ☐ Excluir ☐ Sair

Tela 14