

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES: AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES**

### **Resumo**

Este estudo avaliou a percepção dos gestores que atuam no setor de Telecomunicações, sobre a utilização da ferramenta avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento dentro da organização. A metodologia utilizada foi a da pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas com quatro gestores de uma empresa do setor de telecomunicações de Porto Alegre, entrevistas essas que foram submetidas à análise de conteúdo. Verifica-se, a partir dos dados obtidos, que utilização da ferramenta avaliação de desempenho não contribui para o desenvolvimento do gestor dentro da organização. Em razão do dinamismo do setor, o líder acaba engessado pelas próprias exigências da organização, que por sua vez não se mostra preocupado com o desenvolvimento do seu colaborador, gerando, conseqüentemente, sofrimento psicossocial.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Liderança; Empresas de Telecomunicações.

## **PERFORMANCE ASSESSMENT IN TELECOMMUNICATIONS COMPANIES: THE PERCEPTIONS OF MANAGERS**

### **Abstract**

*This study intended to assess the perception of managers, working in the telecommunications industry, on the use of performance evaluation tool in the development process within the organization. The methodology used was the qualitative research, through semi-structured interviews with four managers of a company of the Porto Alegre telecommunications industry, these interviews were subjected to content analysis. It appears, from the data obtained, which use performance assessment tool does not contribute to the development manager within the organization. Because of the sector's dynamism, the leader has just cast the specific requirements of the organization, which in turn shows not bothered with the development of its employees, generating consequently psychosocial suffering.*

*Keywords: Performance Evaluation; Leadership; Telecommunications Companies;*

---

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia e especialista em Gestão de Pessoas (giwebstar@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Sociologia (UFRGS/CAPES - 2012). Mestre em Ciências Sociais (Unisinos- 2011), Especialista em Gestão Empreendedora (Ftec- 2009) e Psicóloga (Unisinos- 2007). Atuou como docente da Universidade de Caxias do Sul e como psicóloga clínica e do trabalho. Atualmente é professora dos cursos de pós-graduação em Negócios da Uniritter.(julicesalvagni@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

A compreensão do conhecimento como uma ferramenta estratégica para as organizações tem se tornado um diferencial competitivo no mercado. Diversos autores vêm conduzindo pesquisas, a fim de definir uma forma confiável de avaliar o capital humano das organizações. A avaliação é uma ferramenta útil para se obter informação, para servir de guia para o processo de melhoria e para diferenciar através de atribuição de grau, os diferentes estágios de desenvolvimento das pessoas. Chiavenato (2002) diz ser possível avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazo, também sendo possível, identificar a contribuição de cada empregado.

Para Bergamini e Beraldo (1992), a estratégia de introdução da Avaliação de Desempenho numa empresa deve supor um conhecimento sobre a organização assim como prever atuações sobre a alta direção e, por decorrência, a utilização da hierarquia organizacional como veículo de transformação de atitude, a superação dos medos e inseguranças naturais do processo e a capitalização sobre as focos existentes.

A estratégia de implantação da avaliação tem de ser bem elaborada, e ser atendida de forma a ser continua na organização, pois não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa estão sendo alcançados, é preciso assegurar que sejam atingidos conforme as estratégias planejadas. Diante disso, algumas organizações têm reconhecido a Avaliação de Desempenho como ferramenta fundamental para saber se os objetivos profissionais e pessoais estão indo ao encontro às expectativas da empresa.

Segundo Lucena (1992), o estudo da Avaliação de Desempenho torna-se importante tanto para a direção da empresa, que poderá avaliar seus colaboradores de forma coerente e organizacional, como para o avaliado, que terá um sistema definido, através do qual saberá o que precisará fazer para melhorar seu desempenho no ambiente organizacional. Sendo assim a Avaliação de Desempenho oferece para a empresa uma ferramenta gerencial ou um processo bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e dos resultados positivos de trabalho. Os resultados apresentados como consequências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer, é algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.

O autor ainda reforça que a avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios. Para a organização tais benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Para o avaliador resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do problema. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo; gera oportunidade para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado.

Atualmente, observa-se que as organizações têm investido fortemente na divulgação desta ferramenta entre os funcionários. Entretanto, um dos maiores receios que se percebe entre os avaliados são: o que esta pessoa que avalia irá fazer com estas informações? Como esta pessoa está avaliando? Será possível ser prejudicado após esta avaliação?

Portanto, percebe-se que conhecer a realidade da imagem que avaliação de desempenho tem na empresa, ou seja, entender o que as pessoas pensam sobre avaliação de desempenho e como se comportam frente à aplicação desta técnica é importante para que se possa garantir a eficácia desta ferramenta.

Diante disso, o líder tem um papel fundamental na disseminação do entendimento dos objetivos que a Avaliação de Desempenho visa atingir. A liderança pode influenciar tanto positiva quanto negativamente, isso a partir da posição que o mesmo vai ter frente ao resultado

da avaliação. A utilização da técnica como uma arma de vingança pessoal ou profissional, a ausência de transparência, demissões pós processamento de resultados, a não utilização dos resultados ou simplesmente a ausência da devolução de melhorias pós avaliação, gera uma imagem muito negativa sobre a técnica de avaliação de desempenho. O que não corresponde com sua importância, seu conceito e sua função teórica.

Corroborando com o exposto anteriormente, observa-se que o líder pode ter um papel fundamental no desempenho dos funcionários. Nesta perspectiva, é importante ter o entendimento da forma como o líder interfere no desempenho individual. O mesmo pode ampliar ou restringir os potenciais dos seus liderados de acordo com o seu estilo de liderança, formas de gestão e capacidade de estímulos para motivar o engajamento destes frente aos objetivos e metas organizacionais.

Diversas abordagens sobre o tema convergem para uma necessidade cada vez maior de entendimento da relação entre líderes e liderados, considerando-a como um relacionamento que requer a busca de objetivos comuns ao funcionário e a organização. O problema, neste caso, é entender de que forma o líder interfere no processo de avaliação de desempenho do funcionário.

Nesse sentido, o setor de Telecomunicações, se apresenta como um cenário fértil para análise. Esse setor passou por profundas mudanças nos últimos anos, mudanças essas que alteraram de forma considerável a organização de trabalho. O aumento da competitividade no setor forçou as organizações a buscar por níveis cada vez maiores de controle de desempenho dos funcionários. São exigidas, como condição essencial para a sobrevivência no mercado, a produtividade e o atingimento de metas. Cabe ao líder, o gerenciamento adequado destes indicadores e o papel de cobrar dos gestores o resultado esperado pela organização.

Esse processo acaba exigindo do gestor uma preocupação constante em relação ao acompanhamento e controle dos indicadores. O que se percebe nas observações de campo é que, ao estar nesta dinâmica organizacional, o gestor sofre com o medo de não conseguir corresponder às expectativas da empresa. As organizações, por sua vez, parecem incentivar esta tensão com a intenção de manter e elevar o desempenho destes gestores. Desse modo, eles são colocados sempre em situação de prova, em estado de estresse, e não medem esforços pra obter um bom desempenho. Entretanto, quando estes gestores não atingem os resultados exigidos, mesmo depois de todos os esforços despendidos, correm o risco de serem desligados da organização.

Assim, o que se observa é o enfraquecimento da ferramenta avaliação de desempenho, tendo em vista que ao invés do líder realizar uma avaliação sistêmica do gestor, acaba o reduzindo a somente entrega dos resultados que a organização solicita.

Diante desse cenário, este estudo procura discutir a seguinte questão: qual a percepção dos gestores do setor de Telecomunicações, sobre a utilização da avaliação de desempenho para o seu desenvolvimento dentro da organização?

A partir disso, pretende-se neste estudo avaliar a percepção dos gestores, que atuam no setor de Telecomunicações, sobre a utilização da ferramenta avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento dentro da organização. Para isso, serão verificadas nos objetivos específicos fatores que dificultam a aplicação da avaliação de desempenho; elementos que são considerados no momento de avaliar o desempenho organizacional; e as dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela organização.

Entende-se que a relevância deste estudo consiste em possibilitar uma reflexão sobre como é percebida a avaliação de desempenho dentro desta organização e contribuir para uma construção da imagem que os gestores têm sobre a avaliação de desempenho e sua eficácia, corroborando para uma melhor utilização que a ferramenta visa atingir.

Na etapa a seguir, será realizada a abordagem teórica para os conceitos propostos neste trabalho, com base na pesquisa bibliográfica, referentes à avaliação de desempenho, liderança e cenário do ramo de Telecomunicações no Brasil.

Busca-se desenvolver neste momento, através da literatura, os principais temas relacionados ao presente trabalho. No início são abordados os conceitos de avaliação de desempenho, com foco no desempenho individual dentro da organização. Após, será visto os conceitos e o papel da liderança no desempenho individual. A seguir aborda-se uma visão geral do setor de Telecomunicações no Brasil. Com isso, pretende-se observar a correlação entre estes dois conceitos e evidenciar o cenário deste setor, considerando as possibilidades de influência que a avaliação de desempenho pode exercer no desenvolvimento individual e no sucesso organizacional.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2002), a avaliação de desempenho é:

*Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa [...]. É um meio do qual pode se localizar problemas de supervisão pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc (CHIAVENATO, 2002, p. 325).*

A avaliação constitui um poderoso instrumento para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações. Como lembra Bergamini e Beraldo (1988, p. 13), a função da avaliação de desempenho “é de objeto intermediário, no sentido de preparar a organização para ir conquistando gradativamente a remoção de obstáculos à interação entre as pessoas”.

Os autores Limongi-França et al. (2002) afirmam que a avaliação de desempenho é mais do que um recurso capaz de isolar, observar, mensurar, formalizar ou recompensar os comportamentos esperados pela organização ou os resultados alcançados pelas pessoas. É um sistema que objetiva a melhora do desempenho e produtividade das pessoas ao longo do tempo.

A avaliação de desempenho, utilizada sob condições adequadas dentro da organização, pode ser um instrumento que possibilita a busca pela excelência organizacional. Atualmente, percebe-se que algumas empresas não sabem se beneficiar adequadamente deste recurso que possibilita o desenvolvimento individual, da equipe e por consequência, o corporativo.

Conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 36) o desempenho significa “ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz de ambos”.

Segundo Siqueira (2002), a partir do ponto de vista atual da avaliação de desempenho, este sistema objetiva aperfeiçoar o desempenho individual e melhorar a interação na equipe. A avaliação de desempenho passou a ser um recurso que deixou de transmitir medo ou insegurança, tornando-se um instrumento que transmite para as pessoas uma imagem de “mensageiro” da realização pessoal, pois valoriza os pontos fortes de cada um e viabiliza o



feedback para melhoria e não punições.

Segundo o mesmo autor, alguns críticos argumentam que avaliação de desempenho pode se tornar um verdadeiro fracasso na consecução de seus propósitos e bem-sucedidos no que se refere à desmoralização e desmotivação das pessoas. O autor comenta que quando este sistema é gerido sob condições inadequadas, a organização não consegue perceber nem o valor do instrumento, encarando como mais uma documentação a ser preenchida e também vêem nos seus avaliadores imaturidade para perceber resultados de aprimoramento no desempenho dos seus subordinados.

Para Siqueira (2002), algumas organizações já estão oferecendo condições adequadas para utilização deste recurso e em muitos casos os objetivos da avaliação já tem alcançado seus principais intentos sob a aplicação de um sistema que busca corrigir as deficiências ou melhorar os resultados de desempenho humano nas organizações.

Siqueira (2002) comenta ainda que na avaliação de desempenho existe o avaliador e o avaliado. Quando não existe sinergia ou ambos não acreditam no instrumento para melhoria do desempenho, este recurso passa a ser desacreditado, afetando o desenvolvimento funcional e, também, não identifica as necessidades de treinamento, sendo desacreditado por ser um recurso que propicia promoções e por fim, acaba taxado como um sistema falho onde o desempenho declinaria, assim como a moral dos avaliados.

Sobre o avaliador e o avaliado, Bergamini e Beraldo (1988) definem os papéis da seguinte forma: na avaliação de desempenho é incumbido que o chefe (supervisor/gerente - avaliador) deva receber um treinamento específico para realizar uma prática desarmada da troca implícita no ato de avaliar; e o subordinado (avaliado) deve estar preparado para assumir com tranqüilidade a reciprocidade das percepções inerentes ao processo.

Para Rabaglio (2006) a “avaliação de desempenho constitui uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e por isso, do potencial humano de toda a organização”.

Quanto mais saudável for o contexto organizacional, maior facilidade a organização terá através do sistema de avaliação em alcançar mudanças de atitudes esperadas. A avaliação de desempenho está muito relacionada à observação e ao acompanhamento do comportamento do indivíduo. Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que o sistema de avaliação de desempenho é mais uma questão de atitude do que propriamente a técnica.

O avaliador e o avaliado devem estar aptos a receberem e darem feedback um ao outro sobre seus desempenhos, possibilitando então, o desenvolvimento do potencial individual das pessoas. Rabaglio (2006, p. 46) define o feedback como “processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade ao seu funcionamento.”

Conforme Rabaglio (2006) a avaliação cujo significado é realizar a análise e ter oportunidade de rever, aperfeiçoar, buscando dentro de uma organização eficácia e resultados, pode ser usada para: manter a motivação e compromisso das pessoas, melhorar a performance, estimular a eficácia na comunicação interna, ajustar os objetivos em paralelo a metas da organização, analisar o desenvolvimento, identificar necessidades de treinamento, avaliar potencial, promover mudanças, desenvolver a visão sistêmica da empresa, extrair a maior produtividade possível dos funcionários, entre outras funções.

Pode-se inferir, então, que a Avaliação de Desempenho é um meio de busca da melhoria dos resultados do desempenho e um instrumento que visa melhorar as condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal. É uma forma, também, de conciliar os objetivos organizacionais e individuais, visando uma maior produtividade e qualidade de serviços prestados.

Para a organização, existem diversas vantagens na utilização do sistema de avaliação

de desempenho. Segundo Chiavenato (2002), é possível avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazo, também sendo possível, identificar a contribuição de cada empregado. Além disso, é possível verificar quais os funcionários que necessitam de aperfeiçoamento em determinadas atividades e constatar os colaboradores com condições de promoção ou transferências. A avaliação de desempenho ainda possibilita a oportunidade de crescimento dentro das organizações, estimulando a produtividade e agregando maior sinergia entre os relacionamentos humanos existentes no trabalho.

Para Bergamini e Beraldo (1988), o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer, pois este instrumento deve ser capaz de retratar fielmente o comportamento do indivíduo em situação de trabalho. O “conhecer” refere-se a questões como condicionantes ambientais, políticas de procedimentos e elemento humano.

Segundo os mesmos autores, a avaliação de desempenho não deve ser considerada como um acerto de contas, mas sim, como um retrato fiel do comportamento de cada indivíduo em trabalho, atendendo expectativas diferentes para a empresa, ao avaliador e ao avaliado. A empresa, conhecendo melhor seus insumos humanos, poderá conseguir maior produtividade, buscar melhores níveis de satisfação, já que poderá detectar impedimentos ou problemas na utilização destes insumos. O avaliador poderá rever sua técnica de chefia, uma vez que é a conduta dos subordinados é o reflexo do seu papel como chefia. O avaliador poderá preocupar-se com sua produtividade e saber como está se saindo na atividade em que executa. A avaliação, neste caso, orientará o avaliado a auto-realização e a utilização máxima de suas potencialidades.

Faraco (1983) afirma que introduzir o sistema de avaliação de desempenho é uma decisão corajosa e madura e a consequência desta decisão é o comprometimento dos administradores e empregados que tem como meta a auto-avaliação, o auto-acompanhamento, o auto-desenvolvimento e o amadurecimento sócio-profissional dos empregados e supervisores, causando efeito positivo em toda a organização. A autora ainda afirma que este recurso é capaz de fazer os indivíduos a aprenderem a serem eficazes. Segundo Faraco (1983, p. 11) “a eficiência é fazer bem feito, a eficácia é obter resultados”.

Conforme Leme (2006), o indicador da avaliação de desempenho é a eficácia. A avaliação de desempenho bem sucedida e analisada, permite que haja o feedback, seja motivacional ou de desenvolvimento, para que as pessoas como um todo (avaliado ou o avaliador) possam refletir sua conduta, produtividade ou qualquer outro aspecto, podendo conhecer seus resultados e seu significado para organização e assim, possa melhorar suas deficiências, aproveitando melhor seus pontos fortes e desenvolvendo mais segurança em suas carreiras.

Para Chiavenato (2002, p. 334) a avaliação de desempenho é “um meio, um método, uma ferramenta, e não um fim em si mesma.” Em outras palavras, o autor afirma que é um meio para obtenção de dados e informações que possam ser aproveitados para a melhoria do desempenho humano dentro das organizações.

Apesar do investimento realizado pelas organizações, diversos desafios de produtividade ainda existem, contribuindo para a análise sobre o resultado do desempenho, ou seja, estes critérios são dependentes tanto das decisões e comportamentos dos indivíduos, mas principalmente refletem os parâmetros dos líderes da organização, responsáveis pela administração deste desempenho e das variáveis que estão envolvidas na execução das tarefas. Tendo em vista isso, faz-se necessária entender o grau de influência que o líder pode ter no desempenho de seus subordinados, já que este assume um papel importante no que tange o desenvolvimento dos trabalhadores.



## O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DOS LIDERADOS

As questões relacionadas ao desempenho individual é assunto de grande relevância para as lideranças das organizações. De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), na tentativa de solucioná-las e melhor acompanhá-las e controlá-las, diversas metodologias e técnicas de gestão foram desenvolvidas e disseminadas nas organizações. Esta construção visava a rápida identificação dos desvios de desempenho, entendendo os motivos que originavam os mesmos e traçando planos para correção imediata destes.

A partir da releitura de alguns conceitos pode-se observar a correlação existente entre a liderança e o desempenho. Segundo Bergamini (2008), tendo em vista o ambiente competitivo do meio empresarial, a liderança tem a grande responsabilidade de propiciar um ambiente interno com capacidade para a promoção do comprometimento necessário para o alto desempenho. Isto deve ocorrer, segundo a autora, dentro de um contexto em que se possa obter a máxima eficiência deste desempenho esperado, respondendo, portanto, de forma rápida e adequada às mudanças e exigências do mercado.

Diante disso, percebe-se que ao tentar influenciar o comportamento de alguém no sentido de realizar alguma tarefa, a liderança será considerada bem-sucedida ao se atingir os resultados desejados em função do poder de posição do líder, e mal-sucedida quando os objetivos não forem alcançados.

Robbins (2006) conceitua liderança como um processo de influência, no qual os líderes são indivíduos que encorajam com suas ações as pessoas e grupos a seguirem uma única direção para o alcance de objetivos.

Desta forma, segundo Vergara (2009), não é possível considerar a liderança sem contemplar a participação efetiva dos liderados no processo. Neste caso, a liderança se traduz numa relação direta entre os líderes e seus liderados. As pessoas geram constantemente expectativas sobre si e sobre o ambiente que as cercam, interesses e motivações que se não forem devidamente entendidas, e correspondidas pelos líderes, não há o fenômeno da liderança. A partir disto, Vergara (2009) conclui que para que alguém lidere, há necessariamente a existência de talento para gerir pessoas e processos e principalmente a capacidade de atração, manutenção e construção de relacionamentos fiéis com os liderados.

Entende-se então que, fazer com que as pessoas executem as atividades e realizar o devido controle destas para que estejam alinhadas com a excelência pode estar ao alcance de qualquer gestor. No entanto, realizar esta tarefa concomitantemente ao potencial de cada pessoa, de forma sinérgica e canalizada, alinhada com as estratégias organizacionais e simultaneamente gerenciar possíveis quedas de desempenho com alavancas de motivação, é atributo dos verdadeiros líderes.

Tornar o funcionário realizado é, conseqüentemente, cada vez mais importante, além de ser um parâmetro do desempenho da instituição. E é cada vez mais uma tarefa dos líderes. O líder, com isto, deve ter a habilidade de tornar a atividade significativa para o subordinado, valorizando o esforço e conduzindo-o ao ponto desejado. Isso é ressaltado por Bergamini (1994), quando diz que:

*[...] cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas, que poderão direta ou indiretamente influenciar no desempenho do trabalho (BERGAMINI, 1994, p. 118).*

Desta forma, observa-se que os líderes tornam a sua gestão eficaz quando conseguem fazer com que seus liderados se sintam identificados com seus próprios valores, assim como

a estratégia, missão, visão e objetivos organizacionais, reforçando a individualidade dos integrantes e não tentar mudá-la. Neste sentido, a influência do líder ultrapassa a simples responsabilidade do gestor de tarefas e de execução para ir muito além do que seria apenas uma autoridade formal. A influência da liderança, portanto, estende-se além da influência habitual, podendo servir como uma das principais molas propulsoras da produtividade, da satisfação e do desempenho individual e coletivo.

Através dessa influência e pelo vínculo que geralmente ocorre entre o líder e o liderado, este é escolhido, na maioria das organizações, para aplicar a avaliação de desempenho. Entende-se que por conviver boa parte do tempo com o avaliado e, de certa forma, ser responsável por seu desempenho, fica mais fácil a identificação de pontos fortes e fracos.

Por conseguinte, é indispensável que se tenha um cuidado maior com estes líderes para que estejam preparados para proceder à avaliação de forma criteriosa, pois, assim, pode-se começar a neutralizar a possibilidade de distorções perceptivas. Caso não se tenha este cuidado, a liderança pode influenciar negativamente na avaliação.

Cabe aqui frisar que, o êxito da aplicação da Avaliação de Desempenho depende da atuação dos avaliadores, que como tratado anteriormente, geralmente são os que exercem cargos de liderança nas organizações. Daí a importância de ser aplicado um programa de treinamento para os mesmos, a fim de que conheçam o método de avaliação a ser utilizado, tal como os seus objetivos, para que haja uma redução das distorções perceptivas no ato de avaliar. É fundamental, também, que seja desenvolvida sua habilidade de observar e obter dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados; sua capacidade de interpretar esses dados e de transformá-los em uma avaliação de desempenho, bem como de analisar e propor as medidas corretivas necessárias.

## **CENÁRIO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

As novas tecnologias de telecomunicações alteraram a dinâmica das relações de trabalho. No Brasil, o setor de telecomunicações é um bom exemplo das mudanças ocorridas no mundo do trabalho. De monopólio estatal até poucos anos atrás, o Sistema Telebrás foi privatizada em 1998, passando por uma verdadeira reconfiguração. O principal objetivo das privatizações era de reduzir os gastos públicos, restringir a participação do Estado na economia e facilitar o acesso ao mercado estrangeiro (TOLFO etc. e tal, 2004)

Segundo Laranjeira (1998) a abertura de mercado ocasionou uma verdadeira guerra entre operadoras. A entrada de empresas estrangeiras associadas a grupos nacionais veio ao encontro do objetivo do Governo Federal, de aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Com isso, o Brasil passou a ser foco de atenção das grandes operadoras e dos fornecedores de equipamentos e serviços internacionais. O setor de telecomunicações passou a ser responsável pela absorção de parcela significativa dos investimentos externos, levando a indústria a registrar taxas de crescimento explosivas.

A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), agência reguladora de telecomunicações, criou, assim, um modelo de privatização que considerava a manutenção da concorrência. Esse modelo consistia na manutenção de duas empresas operando em cada área do país até o fim de 2001, sendo que a primeira empresa seria a estatal privatizada, e a segunda, constituída a partir da licitação de competidores, as chamadas empresas-espelho. De acordo com Motim (2002), esse processo de mudanças, da total desregulamentação e abertura a livre concorrência, é o grande responsável pela geração de sentimentos de incerteza e insegurança entre os trabalhadores.

As mudanças na gestão do setor apresentaram impacto sobre os que trabalham nessas empresas. Conforme Laranjeira (1998), algo que caracterizou a reestruturação produtiva

nesse setor foi o emprego de mão de obra por empresa terceirizada. No Brasil, a adoção da terceirização na área de telecomunicação ganhou força no final da década de 1990, levando o ambiente a torna-se, então, de alta competitividade. Com isso, as empresas terceirizadas passaram a corresponder a um dos principais diferenciais competitivos através da busca incessante de aumento de lucros e produtividade.

Desde então, a procura por profissionais capacitados se tornou muito intensa. Entretanto, com a escassez de pessoas qualificadas para este setor, jovens que estão na busca do primeiro emprego e profissionais de outras áreas vêm suprindo este espaço não atendido. Apesar do baixo preparo técnico de uma parcela significativa destes funcionários, a remuneração oferecida tem se mostrado bastante elevada, tornando atrativa esta oportunidade.

Tendo em vista a importância deste setor para o país, principalmente no que se refere a geração de empregos, no qual é um dos maiores, torna-se necessário promover treinamentos para qualificar os funcionários. A área de telecomunicações oferece um terreno fértil de possibilidades de crescimento, mas também gera sentimentos de onipotência diante do dinamismo exigido neste setor. Aqueles que se adaptam a esta rotina, relatam viver sobre constante pressão, oriunda principalmente da busca pelo aumento da produtividade. E é nesse cenário competitivo em que se encontram os funcionários das empresas de telecomunicações.

Num cenário em que a comunicação passou a ter papel estratégico e vital no processo mercadológico, inclusive no apoio à implementação de ações, táticas ou decisões empresariais, o capital humano se tornou peça estratégica para a sustentabilidade e aumento da competitividade empresarial.

Do ponto de vista da produtividade e da competitividade, o setor de telecomunicações tem-se revelado importante para o mercado atual, uma vez que se tornou um setor estratégico pelo qual passam as grandes transformações da economia brasileira. Em vista disso, o setor de telecomunicações brasileiro passou por profundas mudanças nos últimos anos, mudanças essas que alteraram de forma considerável a organização de trabalho. O aumento da competitividade no setor levou as organizações a exigirem, como condição essencial para a sobrevivência no mercado, a alta produtividade dos seus colaboradores. Para tanto, começaram a criar ferramentas para controle dos indicadores.

Segundo Sakamoto (2001), o gerenciamento adequado dos indicadores pelos líderes, em especial os gestores, que coordenam a base geradora dos resultados – os vendedores –, passa a ser condição essencial para a sobrevivência e perenidade empresarial, pois no momento atual de competitividade, a organização deve se concentrar no equilíbrio da eficiência operacional, na produtividade e na rentabilidade e estes líderes têm papel crucial na execução desta estratégia. Este processo exige uma necessidade de preocupação constante que é requerida dos gestores em relação à administração detalhada das equipes, gerenciando as habilidades individuais com foco em processos e métricas e buscando os resultados através do acompanhamento e controle dos indicadores que norteiam os desempenhos operacionais e gerenciais da organização.

Observa-se, portanto, que o líder exerce um importante papel, pois ele deve ser capaz de gerenciar as habilidades individuais de cada gestor para que se possa atingir um alto desempenho e oferecer o estímulo adequado para motivar o engajamento destes frente aos objetivos e metas organizacionais. Corroborando com a afirmativa, Sakamoto (2001) diz que o papel da liderança é crucial, pois é com ela que há o alinhamento das informações, procedimentos e estratégias operacionais para que os índices sejam alcançados, garantindo a efetividade das táticas montadas. A partir deste alinhamento, segundo o autor, há a possibilidade do aumento da produtividade.

Desta forma, a rápida ascensão das organizações depende de um gestor engajado e motivado na busca dos objetivos organizacionais, objetivos estes que devem estar claros

para todos que atuam para a empresa. Além disso, para uma melhor performance, deve-se oferecer treinamentos adequados, processos estruturados e sistemas que favoreçam o controle do desempenho individual.

Como visto, o cenário do setor de telecomunicações revela um foco cada vez maior no acompanhamento e controle da produtividade. Em razão desta dinâmica organizacional, os gestores acabam sendo exigidos constantemente a desempenhar uma alta performance. O que se percebe nas observações de campo é que o gestor sofre com o medo de não conseguir corresponder às expectativas da empresa. As organizações, por sua vez, parecem incentivar esta tensão com a intenção de manter e elevar o desempenho destes gestores. Desse modo, eles são colocados sempre em estado de estresse, e não medem esforços pra obter um bom desempenho. Entretanto, quando estes gestores não atingem os resultados exigidos, mesmo depois de todos os esforços despendidos, correm o risco de serem desligados da organização.

Considerando o tamanho deste mercado e sua importância para a geração de empregos no país, torna-se fundamental criar recursos para reter e manter talentos. Sendo um setor que possibilita grandes oportunidades e geralmente oferece treinamento, percebe-se que os jovens buscam a área de telecomunicações para iniciar sua trajetória profissional. Esta é uma característica de todo o setor, o que pode interferir diretamente nas elevadas taxas de rotatividade e absenteísmo encontradas nas empresas do segmento.

Na realidade do setor de telecomunicações, a preocupação de se investir em profissionais competentes, torna-se fator essencial de competitividade. De acordo com Sakamoto (2001) o perfil profissional necessário para acompanhar a evolução deste setor, está mais voltado para a consecução dos resultados do que para a tarefa em si.

Tendo em vista tudo isso, faz-se necessário entender o funcionamento das empresas de telecomunicações. Sendo a área de vendas a mola propulsora e responsável pelos indicadores destas organizações, primeiramente explanar-se-á a estrutura organizacional desta área e posteriormente explicar como funciona o controle de indicadores da organização a ser estudada.

A empresa estudada consta basicamente da seguinte estrutura organizacional, apresentada hierarquicamente: Coordenador de Vendas (líder); Gerente de Vendas; Supervisor de Vendas e Vendedores. O Coordenador de Vendas é responsável pelo estudo da região sul e distribuição das metas para cada gestor. O Gerente de Vendas faz uma nova análise das metas e distribui de acordo com o desempenho de cada cidade. O Supervisor de Vendas recebe e repassa estas metas para os vendedores e assume a responsabilidade de acompanhar individualmente o alcance dos indicadores. Ao vendedor cabe o papel de vender, sempre atentando a meta exigida pela organização.

Como forma de controle, a empresa de telecomunicações costuma realizar reuniões mensais, onde o líder cobra dos gestores e supervisores as metas combinadas. Os gestores que se distanciam das suas metas precisam analisar o problema e informar que medidas estão tomando para melhorar os indicadores, traçando planos de ação que traduz as medidas.

O desempenho dos vendedores é acompanhado por meio de programas de gestão próprios da organização, onde os mesmos podem monitorar os seus desempenhos. Além do programa, os vendedores tem feedback constante dos supervisores e gestores, através do qual cada colaborador pode acompanhar suas melhorias e as competências a serem desenvolvidas. Este desempenho é o parâmetro principal para a definição de premiações e promoções. Assim, observa-se que o reconhecimento é totalmente dependente do cumprimento das metas, sendo responsável também pelo desenvolvimento destes vendedores dentro da organização.



A organização trabalha com critérios objetivos e mensuráveis para avaliação do desempenho. Este processo tem o principal papel de monitorar e avaliar, em todos os níveis hierárquicos. Ou seja, mesmo com o grande volume de pessoas e a enorme diversidade existente, cada profissional possui e é conhecedor de suas metas individuais e coletivas e tem a clara informação do que a organização espera do seu desempenho e comportamento.

Sendo o desempenho um balizador para o desenvolvimento, a organização permite a evolução e a promoção dos profissionais, rumo às vagas que surgem constantemente na empresa e que possui alta aderência dos funcionários. Como a empresa sempre privilegia os processos internos, percebe-se um maior envolvimento destes, ou seja, a meta e objetivos corporativos definidos passam a ser também a meta pessoal de cada colaborador.

A avaliação de desempenho do supervisor é um dos pontos primordiais, pois reflete o desempenho direto de toda a base de vendedores, responsáveis pelo desempenho da organização. Neste sentido, a gestão por parte desses líderes é crucial para que a empresa consiga atingir os patamares estratégicos desejados, bem como os indicadores de qualidade e produtividade estipulados como metas.

Desta forma, para a empresa estudada, a mensuração do desempenho garante o reconhecimento para aqueles que se destacaram em suas funções e metas, proporcionando ganhos profissionais e bonificações, de acordo com o modelo de meritocracia adotado.

## MÉTODO

Para este estudo, foi utilizada a metodologia qualitativa de estudo de caso (YIN, 2001), com um caráter exploratório.

Segundo Zanella (2006), a pesquisa qualitativa tem como objetivo captar o significado do sujeito em sua cultura, propiciando ao pesquisador o “conhecimento da realidade por meio do significado dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e captação de dados não facilmente articulados como atitudes, comportamentos, motivos.”

Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Portanto é um estudo aprofundado de um ou poucos objetos, propiciando ao pesquisador um conhecimento amplo e detalhado.

A pesquisa foi classificada por um caráter exploratório, tendo em vista que o objetivo do estudo está em avaliar a percepção dos gestores, que atuam no setor de Telecomunicações, sobre a utilização da ferramenta avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento dentro da organização. Segundo Gil (2008) o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado, visando oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses.

Considerando que o presente estudo objetiva avaliar a percepção dos gestores, que atuam no setor de Telecomunicações, sobre a utilização da ferramenta avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento dentro da organização, participaram desta pesquisa, como unidade de análise e respondentes, 4 gestores de uma empresa de Telecomunicações, localizada na cidade de Porto Alegre (RS).

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista que é uma técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados para responder à questão, funcionando como uma forma de diálogo em que um dos elementos busca coletar dados e o outro é a fonte de pesquisa.

Como instrumento, foi utilizado para esta pesquisa uma ficha de identificação e um roteiro semi-estruturado, com perguntas abertas, elaboradas com o intuito de responder aos objetivos deste estudo.

A pesquisadora entrou em contato com os gestores para apresentação da proposta da pesquisa. Mediante a aceitação, foram agendadas as entrevistas em dia e horário indicado pelos participantes. O Termo de consentimento livre e esclarecido foi lido em conjunto com os participantes, preenchida a ficha de identificação e iniciada a entrevista. As entrevistas foram feitas individualmente, tendo em média 45 minutos de duração, sendo gravada e posteriormente transcrita para realização da análise de dados.

As respostas dos participantes foram analisadas através da análise de conteúdo baseada em Bardin (1977). Segundo a autora, a Análise de Conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplicam a discursos diversificados, principalmente na área das ciências sociais, com objetivos bem definidos e que servem para desvelar o que está oculto no texto, mediante decodificação da mensagem.

Assim, as verbalizações das entrevistadas foram categorizadas com o intuito de conhecer suas significações, explícitas e implícitas.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abaixo serão apresentadas as unidades de significado que surgiram a partir das entrevistas com os gestores, as quais são discutidas à luz do referencial teórico e dos objetivos deste estudo. Ilustrando cada categoria, são apresentadas verbalizações dos participantes, caracterizadas como P1, P2, P3 e P4.

Ao analisar o discurso formal da empresa estudada, ou seja, as entrevistas realizadas com os gestores foram identificadas três categorias: a avaliação de desempenho, o papel do líder no desenvolvimento do gestor e as falhas na comunicação.

Todos os gestores destacaram que a ferramenta avaliação de desempenho serve apenas para enfatizar os resultados alcançados. Mesmo sendo uma ferramenta que contribui para ter uma visão sistêmica do trabalho do gestor, estes fatores parecem ser ignorados pelo líder.

*Esta ferramenta não tem efeito nenhum em meu trabalho, pois a medição de meu desempenho é feito somente por resultados, não são avaliados outras competências e isso com certeza me deixa sem um norte, pois nunca sei se meu trabalho está sendo satisfatório nos outros pontos que não dizem respeito a resultados.(P1)*

*[...] No final das contas o que vale é as metas serem cumpridas. Se tu é bom ou não como gestor, isso não importa para a empresa. A avaliação feita é através do resultado, atingiu a meta, será parabenizado; se não atingiu, te prepara que vão te infernizar. (P3)*

Essas falas denotam a percepção que os gestores têm sobre a ferramenta avaliação de desempenho dentro da organização. Tais afirmativas discorrem do real objetivo que visa atingir a avaliação. Chiavenato (2005) afirma que todo funcionário merece receber retroação sobre seu desempenho, para saber como está desempenhando suas atividades. Sem a retroação, o funcionário fica inseguro sem conhecer como está sendo visto o seu trabalho. Para a organização esse momento também é de grande importância, pois será possível, a partir da avaliação de desempenho, conhecer as potencialidades de cada funcionário. A Avaliação de Desempenho facilita a criação de um ambiente favorável, de boas relações humanas e satisfação, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e remunerativo.

Percebe-se que a ferramenta avaliação de desempenho não desempenha o papel que



deveria dentro da organização. Analisando a fala dos gestores, pode-se inferir que o mesmo parece ser utilizado apenas como um cumprimento de protocolo.

*A avaliação de desempenho é uma ferramenta aplicada somente por que deve existir, pois não é feita nenhuma manutenção ou feedback sobre a mesma. Na realidade, o feedback é sobre o desempenho que se teve ao longo dos meses, mas isso só é falado no momento que se aplica a avaliação, parecendo ser um retorno da avaliação, mas eu sei que não é. (P1)*

Ao analisar apenas elementos no que diz respeito ao desempenho, acaba que os gestores não dão a real importância que a ferramenta visa atingir. Infelizmente, a avaliação fica banalizada, corroborando com o que Siqueira (2002) destaca sobre quando este sistema é gerido de forma inadequada, levando a organização a não conseguir perceber nem o valor do instrumento, encarando como mais uma documentação a ser preenchida.

Pode-se constatar na empresa estudada, que não há espaço para erro e onde isso ocorre, não há espaço para a aprendizagem. Desse modo, onde não há aprendizagem, a submissão é conquistada através da ameaça e o esgotamento com a organização se personifica em demissão. Ou seja, a avaliação que deveria ser uma ferramenta educativa, propulsora de melhorias para a empresa, acaba sendo um panótipo de controle e cobrança por resultados.

*Praticamente o que a empresa faz é cobrar por resultados. Os coordenadores vivem avisando que a garantia para se manter empregado é o atingimento das metas. Eu nunca crio perspectivas sobre o meu futuro dentro da empresa, porque é muito estresse ficar pensando que amanhã posso estar desempregado. (P3)*

*Meu líder está sempre com a ameaça de desligamento... se não entregar o número, desliga! (P2)*

Nota-se que o que existe é um discurso comum entre os gestores: o cumprimento de metas é o que determina o prazo de duração dos contratos, do emprego.

Segundo Dejours, o medo constante de demissão, manipulado propositalmente pelos líderes, gera submissão por parte dos trabalhadores, que admitem calados a precarização e que ainda necessitam se mostrar agradecidos pela simples condição de empregado. Essa realidade é marcante ao se analisar a fala dos gestores.

A preocupação em manter a “empregabilidade” leva os profissionais a procurarem mostrar que estão contribuindo. Como afirmou Kanter (1997), os funcionários têm de provar a cada instante o seu valor, que merecem permanecer no emprego e que podem ganhar o seu salário baseado no desempenho. Consequentemente, estes profissionais, que passam cada vez mais horas no trabalho, acabam por negligenciar a vida pessoal. E o medo de ficar desempregado protagoniza comprometimentos ao extremo que chegam a abalar a estrutura familiar. Observa-se tal realidade nas seguintes verbalizações:

*O telefone nunca para, tem sempre alguém te ligando... perguntado alguma coisa. Na maioria das vezes interfere na minha vida pessoal. O fato de ter que manter o telefone ligado, porque você deve estar sempre comunicável, já me deixa estressado e minha mulher mais ainda. Pode ser noite ou dia, o líder sempre orienta a nunca desligar o telefone e atender independente da hora que ligar [...]. (P4)*

O que se vê nesta organização é uma série de condutas dos líderes e gestores que levam ao descrédito a ferramenta avaliação de desempenho. Tendo em vista a fala dos gestores, parece estar na cultura da empresa a única preocupação por atingimento de metas. Outros

fatores não são analisados, tornando a ferramenta apenas um cumprimento de protocolo dentro da organização. Juntamente a isto, a avaliação cumpre um papel punitivo a partir do momento que não aparece nele as exigências solicitadas pela empresa, levando por vezes como justificativa a demissão.

Dentre os gestores entrevistados, todos declararam que para obter o reconhecimento e a possibilidade de crescimento dentro da empresa, o único item analisado pelos líderes é o atingimento das metas solicitados pela organização.

*[...] o líder é uma pessoa muito racional, só enxerga números, metas, redução de custos. Todos desejam crescer na empresa, mas o que ocorre é que para a empresa, se você entregar o resultado, tem grandes chances de subir de cargo. Vejo direto colegas fazendo terrorismo com os vendedores só para forçar a venda, porque sabem que o que promove a gente dentro da empresa é meta. (P4)*

O que se percebe é uma busca intensa dos gestores pelo sucesso, que significa o atingimento de metas muitas vezes irrealis. O líder muitas vezes se dá conta disso, e aproveita da situação crescendo as exigências, toda vez que percebe que o gestor se aproxima de sua realização. Isso acaba gerando um sentimento de incapacidade entre os gestores, que por vezes solicita ao líder um feedback, na expectativa de entender o que faltou para alcançar o objetivo proposto pela organização.

Chiavenato (2005) afirma que a falta de reconhecimento é um sentimento que está atrelado, na maioria das vezes, ao reconhecimento subjetivo; ou seja, o feedback sincero, realizado de preferência formalmente é necessário para que o colaborador perceba se o seu trabalho atende ou não às expectativas dos gestores, como também se é reconhecido como um funcionário que agrega valor e qualidade para a empresa, no sentido de ir ao encontro com aquilo que a empresa espera dele.

Ao analisar a fala dos entrevistados, fica claro que o líder não consegue interferir de forma positiva no desempenho dos gestores. Talvez em razão da pressão exercida pela busca dos resultados, o líder acaba por negligenciar o feedback, deixando os gestores com um sentimento de incerteza se estão trabalhando de acordo com as expectativas da empresa. Essa realidade pode ser observada pela fala abaixo:

*[...] meu líder não interfere em meus resultados positivamente. Ele me deixa no escuro, não sei como está meu desempenho com relação às outras competências. Sei que todo mês sofro com essa ansiedade, pois quando acredito estar no caminho certo, surge outras exigências, me fazendo pensar que cada dia é o último. (P2)*

Lucena (1995) afirma que quanto maior o ajustamento entre estilo, atividade e ambiente, maiores são as chances de se obter resultados mais eficientes. Neste sentido, a qualidade e eficácia dos líderes é um dos fatores que podem desencadear de forma positiva ou negativa o desempenho individual e grupal. Para Kotler (1998), a ênfase nas pessoas é fundamental, pois o indivíduo valorizado e satisfeito dentro da organização irá refletir isto na sua produtividade.

Em vista disso, pode-se entender a insatisfação que os gestores têm em relação ao seu líder. Ao não se sentir valorizado dentro da organização, é comum estes ficarem desmotivados, levando conseqüentemente a baixa produtividade. Este efeito cascata gera nos gestores um sentimento de incapacidade, que leva muitos a tomarem atitudes desesperadoras no intuito de buscar atender os objetivos da organização. O problema está na falta de planejamento na execução deste objetivo, que por vezes é estimulada pela pressão que o líder exige, tornando



esse processo muito doloroso quando não sai de acordo com o esperado, conforme relatado na fala abaixo:

*[...] conviver com a pressão e o medo me faz perder o foco nos resultados e me deixa ansiosa. Acaba que não consigo traçar um plano de ação, executando tarefas que não sei se irá dar certo... na maioria das vezes falham. O líder ao invés de me ajudar, acaba me desestimulando, pois parece ser incapaz de reconhecer todo o meu esforço. (P1)*

Percebe-se através da fala dos respondentes que em razão da dinâmica de trabalho ser muito corrida e haver muitas cobranças, os líderes não estão tendo tempo para ter um olhar sobre os gestores. Ao se sentirem abandonados, é comum avaliarem seus líderes como seres incapazes de promover o desenvolvimento dentro da organização.

Um fator que surgiu e chamou a atenção foi a comunicação muitas vezes não ser clara, principalmente quando se trata das metas e como atingi-las. Se tratando do setor de Telecomunicações, espera-se que esta questão não apareça. Mas isso é evidente que existe, diante destas verbalizações:

*O setor de Telecom é muito dinâmico, o foco muda a todo momento, porém estamos falando da área de telecomunicações, onde enxergo que a maior falha é a falta de comunicação. Tenho a sensação que muitas vezes os principais objetivos não ficam bem claros, mas isso só é detectado quando não há mais tempo para correr atrás, restando apenas as mijadas dos líderes. (P2)*

*[...] com certeza, nossa comunicação é falha. Só não entendo como eles (líderes), não sinalizam a gente que estamos indo para o lado errado, quem sabe assim ainda daria tempo para corrigir [...]. (P4)*

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), é a partir da aplicação de técnicas de mensuração e da devida comunicação em toda a cadeia produtiva que se espera haver a possibilidade de avaliar precisamente o desempenho dos funcionários. Além disto, é neste processo que se pode retroalimentar o funcionário com informações que possibilitem a melhora do seu desempenho, quando dizem que a incorporação da cultura de medição de desempenho na rotina diária, passa necessariamente, dentre outros aspectos, pela realização de uma comunicação clara e direta para toda a organização sobre o processo.

E quando se avalia a viabilidade de atingimento das metas, o resultado aponta para uma leve concordância dos entrevistados, onde três gestores verbalizam que percebem as metas como desafios pouco tangíveis, o que pode gerar algum grau de frustração ou de desistência do alcance dos objetivos e conseqüentemente, o aumento da rotatividade.

*[...] é por isso que outras áreas falam que trabalhar com vendas no Telecom é o pior ramo que têm. Eles vendem que a empresa tem interesse em pagar comissão, mas quando está dentro nós percebemos que é quase impossível atingir a meta e ganhar uma boa comissão[...]. (P3)*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho com metas mensuráveis e indicadores objetivos de desempenho em um ambiente participativo pode trazer bons resultados, bem como gerenciar o sistema de remuneração e servir como base para plano de carreiras. Nesse sentido surge como instrumento de gestão que permite à organização medir a eficiência e a eficácia de

seus recursos humanos, alinhando o desempenho dos empregados aos objetivos e metas institucionais.

A partir dos resultados das entrevistas, pode-se dizer que o processo de Avaliação de Desempenho realizado na empresa é defasado em vários aspectos. Essa defasagem se mostra evidente na atitude dos líderes frente ao processo, isto é, ao não evidenciar pontos que vão além da entrega dos resultados, gera-se no gestor a falta de credibilidade com a avaliação, consequência destas dificuldades e erros contidos no processo como um todo.

Para tentar resolver este problema, deve-se ter a consciência de que não adianta implantar um programa de Avaliação de Desempenho sem antes possibilitar o conhecimento de todo o processo aos gestores e, principalmente, aos líderes. A partir do momento em que conhecem o funcionamento do processo e que atitudes devem tomar frente a ele, poderão aproveitar melhor os benefícios que o mesmo proporciona.

A situação atual não permite que esses benefícios sejam percebidos devido às próprias falhas no processo, que busca avaliar somente o rendimento do colaborador através dos seus resultados, não oferecendo um feedback adequado, nem o apoio necessário nos momentos de dificuldade. Acredita-se que tão logo essas falhas sejam sanadas, mesmo que parcialmente, o rendimento aumentará de maneira considerável. Dessa forma, interferindo no princípio dos problemas, pode-se resolver os decorrentes. Na verdade, quando a dificuldade já está na ponta do processo, torna-se mais difícil a resolução de problemas, porém, se houver um programa de atuação na base, as melhorias deverão ser igualmente consequências.

Os resultados finais relacionados ao primeiro objetivo específico mostram que os fatores que dificultam a aplicação da avaliação de desempenho estão na falta de capacitação dos líderes. Estes acabam por negligenciar a ferramenta, não levando em conta a visão sistêmica que a avaliação visa atingir. Estes líderes, por sua vez, seguem as indicações gerais dadas pela direção da empresa.

A análise dos resultados referentes ao segundo e terceiro objetivos específicos, denotaram que os elementos, as dimensões e medidas considerados no momento de avaliar o desempenho é apenas o atingimento da meta pelo gestor.

Desta forma, em resposta ao problema desta pesquisa, verifica-se, a partir dos dados obtidos, que utilização da ferramenta avaliação de desempenho não contribui para o desenvolvimento do gestor dentro da organização. Atualmente esta serve apenas para cumprimento de protocolo. Por vezes, o que se percebe é que o líder utiliza-se da avaliação para uma possível justificativa de cobrança dos resultados ou até mesmo para o desligamento. Pode-se concluir que em razão do dinamismo do setor, o líder acaba engessado pelas próprias exigências da organização. Esta não se mostra preocupada com o desenvolvimento do seu colaborador, gerando, conseqüentemente, sofrimento psicossocial.

Diante deste cenário encontrado, novas questões e novos desafios surgem para pesquisas futuras. Uma primeira sugestão é com relação aos vínculos de trabalho existentes. A partir das verbalizações, foi detectado que os gestores ficam vinculados vinte e quatro horas por dia com a organização, levando, por vezes, à complicações com seus familiares. Será que a carga horária de trabalho destes gestores veem de encontro com as leis trabalhistas? Uma outra sugestão trata sobre os treinamentos. A empresa ao proporcionar chances de crescimento a partir da análise dos indicadores de resultado, se preocupa em saber se realmente estes estariam preparados para assumir um cargo de gestão? Pode estar nesta questão a justificativa do alto índice de rotatividade no setor de Telecomunicações.

Assim, esta pesquisa buscou contribuir, em sua essência, para um maior aprofundamento tanto no campo acadêmico - considerando que existem poucos estudos sobre o tema abordado em avaliação de desempenho no setor de telecomunicação -, quanto no campo

profissional, visando fornecer insumos para que as organizações do setor e, principalmente, à empresa estudada, para que esta possa utilizar os resultados obtidos para a tomada de ações ou decisões que envolvam as lideranças, os modelos de avaliação e acompanhamento de resultados, a melhor capacitação de líderes e a melhoria da relação entre estes e seus liderados. Desta forma, espera-se que o caminho para a criação e manutenção de equipes de desempenhos seja mais bem entendido e aproveitado, com os gestores imbuídos na contribuição de melhores resultados para o sucesso da organização a que pertencem e a organização, por sua vez, preocupada em oferecer uma melhor qualidade de trabalho para estes atingirem a satisfação pessoal e profissional que buscam em sua vida.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4º Edição. São Paulo: Atlas, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7º Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: segunda edição, totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FARACO, Maria Giovannina. Avaliação de Desempenho para Pequena e Média Indústria. Rio de Janeiro: CNI: 1983
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5º Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- LARANJEIRA, S. M. G. Reestruturação no setor de Telecomunicações: aspectos da existência internacional. Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo, Ano 4, Nº 8, págs. 159-178, 1998.
- LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. As pessoas na organização. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUCENA, Maria Diva. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.
- RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em competências. 2º Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SAKAMOTO, Kenji. Como Implementar um Call Center. São Paulo: Happy Few, 2001.
- SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed, 2002.
- TOLFO, Suzana de Rosa; PHILIPI, Daniela Althoff; GRANDI, Caroline de Alencastro; PICININ, Dhiancarlos; NOEMBERG, Thaís Ribeiro. Trabalho, desemprego e identidade: estudo de caso em uma empresa privatizada do setor de telecomunicações. Revista Katálysis, Vol. 7, Nº 2, págs. 249-256, 2004.
- YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 2º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da Pesquisa. Florianópolis: Sead/UFSC, 2006.