

A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS COMPREENSÕES DOS GESTORES

CARLOS ANTONIO FURTADO DUTRA

RESUMO

Esta investigação analisou a compreensão dos gestores que trabalham no setor de telecomunicações, sobre o emprego do instrumento Avaliação de Desempenho na metodologia de desenvolvimento da empresa. A metodologia aplicada foi a da pesquisa qualitativa, por intermédio da realização de entrevistas semiestruturadas com quatro gestores de uma organização do ramo de telecomunicações de São Luís, interlocuções essas que foram subjugadas à exame de conteúdo. Observa-se, a partir dos dados alcançados, que o uso da Avaliação de Desempenho não colabora para o aprimoramento do gestor dentro da empresa-caso. Em virtude do dinamismo do setor, o líder termina paralisado pelas próprias determinações da empresa, no que lhe concerne, não se revela preocupada com o aprimoramento do seu funcionário, ocasionando, como resultado, tormento psicossocial.

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

ABSTRACT

This research analyzed the understanding of the managers who work in the telecommunications sector, on the use of the instrument of Performance Evaluation in the methodology of development of the company. The methodology applied was qualitative research, through semi-structured interviews with four managers of an organization in the telecommunications sector of São Luís, which were subjugated to the content exam. It is observed, from the data obtained, that the use of the Performance Evaluation does not contribute to the improvement of the manager within the company-case. Due to the dynamism of the sector, the leader ends up paralyzed by the company's own determinations, as far as he is concerned, he is not worried about the improvement of his employee, resulting, as a result, psychosocial torment.

Keywords: Performance evaluation; Telecommunications Organizations; Leadership.

INTRODUÇÃO

A concepção do conhecimento como um método estratégico para as empresas tem se transformado em um diferencial competitivo no ramo empresarial. Inúmeros teóricos vêm realizando investigações, com o propósito de estabelecer uma maneira eficaz de avaliar os colaboradores das empresas. A avaliação é uma prática benéfica para se conseguir informações, para servir de condutor para o transcurso de melhorias e para distinguir através de atribuição de nível, as diversas etapas de desenvolvimento dos funcionários. Chiavenato (2014) enfatiza que é possível avaliar a capacidade humana a curto, médio e a longo prazo, também sendo exequível, distinguir a contribuição de cada funcionário.

Para a inserção da Avaliação de Desempenho como estratégia em uma organização deve ser realizada a partir de um abrangente conhecimento sobre a empresa, assim como, antever práticas sobre a alta direção e, por consequência, o aproveitamento da hierarquia organizacional como condutor de mudanças de atitudes, a superação das inquietações e dúvidas naturais do processo e a assimilação sobre as especulações e fofocas existentes (Pontes, 2016).

A estratégia de inserção da avaliação deve ser bem planejada e empreendida, e ser compreendida de maneira a ser contínua na empresa, pois não se trata somente de procurar saber se os objetivos da organização estão sendo atingidos, é necessário garantir que sejam alcançados de acordo com as estratégias delineadas. Nesse caso, algumas empresas têm admitido a Avaliação de Desempenho como metodologia essencial para saber se os propósitos pessoais e profissionais dos funcionários estão em convergência com as expectativas da organização.

O aprendizado acerca da Avaliação de Desempenho torna-se imprescindível tanto para a direção da organização, que será capaz de avaliar seus funcionários de maneira coerente, como para quem é avaliado, que terá uma metodologia delineada, através do qual entenderá o que necessita fazer para aprimorar seu desempenho dentro da empresa. Desta forma a Avaliação de Desempenho possibilita para a organização um método gerencial ou sistema bem estruturado para direcionar de maneira mais eficiente a gestão do desempenho na procura da motivação, de uma melhor produtividade, da qualidade e de melhores resultados no trabalho. Os resultados demonstrados como consequências do desempenho retratam a demonstração objetiva e concreta do que o funcionário é apto a fazer, é alguma coisa que pode ser estabelecido, acompanhado e avaliado (Pontes, 2014).

Reforça-se que a Avaliação de Desempenho realizada de maneira objetiva e clara oferecerá diversos benefícios. Para a empresa tais vantagens ecoarão nas informações acerca do desempenho organizacional, no delineamento das ações de Gestão de Pessoas, em um melhor processo de comunicação e um acréscimo da motivação. Para quem avalia acarretará em um melhor desempenho da equipe de trabalho e correção de problemas. Já para quem é avaliado descenderá em uma melhor compreensão das determinações de desempenho, condicionando o colaborador a se aprimorar; proporciona adequações para debater problemas e reclamações e uma perspectiva sobre si mesmo e necessidades que venham a ser oportunas (Pontes, 2014).

Recentemente, verifica-se que as empresas têm investindo de forma vigorosa na propagação deste método entre seus colaboradores. No entanto, um dos grandes receios que se observa entre os indivíduos avaliados são: o que este funcionário que me avalia fará com estas informações? Como este indivíduo está avaliando? Será provável eu ser prejudicado depois dessa avaliação? Portanto, observa-se que compreender a imagem que avaliação de desempenho tem na organização, isto é, captar o que os funcionários pensam a respeito da avaliação de desempenho e como agem frente à aplicabilidade deste método é significativo para que se possa assegurar a eficiência desta técnica (Gramigna, 2017).

Neste caso, o líder tem uma atribuição essencial na divulgação da compreensão dos propósitos que a Avaliação de Desempenho pretende alcançar. A liderança pode influenciar tanto favoravelmente quanto desfavoravelmente, isso a começar da atitude que o mesmo vai ter diante dos resultados da avaliação. O uso desse método como um artifício de vingança, a inexistência de transparência, demissões de funcionários após a sucessão dos resultados, a não aplicação dos resultados ou unicamente a falta de devolutivas de aprimoramento pós avaliação, ocasiona uma imagem muito desfavorável acerca do método de avaliação de desempenho. O que não condiz com a sua relevância, sua concepção e sua incumbência teórica.

Corroborando com o descrito acima, verifica-se que o líder pode ter uma função essencial no desempenho dos colaboradores. Neste sentido, é imprescindível ter a compreensão da maneira como o líder intervém no desempenho individualizado. O mesmo pode aumentar ou reduzir as potencialidades dos seus funcionários conforme com seu estilo de liderança, maneiras de gerenciar e habilidade de proporcionar estímulos para motivar o envolvimento destes perante os objetivos e metas da empresa.

Diferentes abordagens acerca do assunto tendem para uma imprescindibilidade cada vez maior de compreensão da associação entre líderes e liderados, apontando-a como uma relação que demanda na procura de objetivos comuns ao colaborador e a empresa. O problema, nesta situação, é apreender de que maneira o líder interfere na técnica de avaliação de desempenho do empregado.

Nessa perspectiva, o ramo de telecomunicações, se mostra como um ambiente fértil para a investigação. Esse setor passou por grandes alterações nos últimos anos, transformações essas que modificaram de maneira significativa a organização de trabalho. O acréscimo da competitividade no ramo obrigou as empresas há procurarem por posições cada vez maiores na gerência do desempenho de seus empregados. São determinadas, como exigência fundamental para a sobrevivência no mercado, a produtividade e consequentemente o alcance das metas. Compete ao líder, o gerenciamento apropriado destes princípios e a missão de exigir dos gestores o resultado almejado pela empresa.

Esse processo acaba impondo ao gestor uma apreensão contínua em correspondência a supervisão e controle dos parâmetros. O que se observa nas verificações de campo é que, ao se encontrar nesta dinâmica empresarial, o gestor aflige-se com o receio de não conseguir condizer às perspectivas da organização. As empresas, por seu turno, parecem estimular este estresse com a intensão de preservar e aumentar o desempenho destes gestores. Desta forma, eles são posicionados sempre em circunstancia de prova, em estado de pressão, e não mensuram esforços para conseguirem um bom desempenho. Contudo, quando estes gestores não alcançam as metas pré-estabelecidas, mesmo depois de todos os sacrifícios empregados, correm o risco de serem demitidos da empresa.

Portanto, o que se verifica é o desgaste da técnica de avaliação de desempenho, considerando que ao invés do líder fazer uma avaliação sistemática do gestor, termina a limitando a apenas entrega dos resultados que a empresa requisita.

Diante deste ambiente, esta pesquisa busca debater a seguinte indagação: qual a compreensão dos gestores do ramo de telecomunicações, acerca a utilização da avaliação de desempenho para o seu aprimoramento dentro da empresa?

Assim, deseja-se com esta investigação avaliar o entendimento dos gestores, que trabalham no ramo de telecomunicações, a respeito da utilização da técnica avaliação de desempenho no contexto de desenvolvimento e aprimoramento dentro da empresa. Para tanto, serão averiguadas nos objetivos específicos aspectos que impedem a aplicabilidade da avaliação de desempenho; princípios que são observados no instante de avaliar o desempenho empresarial; e as proporções e dimensões de desempenho empregadas pela empresa.

Compreende-se que a importância desta investigação se constitui em proporcionar uma análise sobre como é entendida a avaliação de desempenho no íntimo desta empresa e cooperar para uma composição do retrato que os gestores têm acerca da avaliação de desempenho e sua eficiência, certificando para uma melhor aplicação que a técnica objetiva alcançar.

No percurso a seguir, será efetuado o tratamento teórico para os conceitos apresentados nesta pesquisa, baseado na análise bibliográfica, relacionadas ao processo de avaliação de desempenho, liderança e da área de telecomunicações no país.

Procura-se desenvolver neste instante, por meio da literatura, as fundamentais temáticas pertencentes ao presente trabalho científico. No começo serão debatidas as concepções de avaliação de desempenho, com base no desempenho individual dentro da empresa. Em seguida, serão tratados os conceitos e o dever da liderança no processo de desempenho individual. Depois apresenta-se um panorama geral a respeito da área de telecomunicações no Brasil. Desta forma, intenciona-se verificar a correspondência entre estes dois conceitos e demonstrar o campo deste setor, ponderando as viabilidades de interposição que a avaliação de desempenho consegue empreender no aprimoramento individualizado e no êxito organizacional.

2. COMPREENDENDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Chiavenato (2014), a Avaliação de Desempenho é uma análise organizada do desempenho de cada indivíduo que exerce uma função em uma empresa e sua capacidade de futuro aprimoramento. Qualquer avaliação deve ser um método para fomentar ou apreciar a utilidade, a competência, as habilidades de algum indivíduo. É um artifício em que pode se identificar problemas de gerenciamento pessoal, de adaptação do funcionário à empresa ou a função que desempenha, de

discrepâncias, de desaproveitamento de funcionários com capacidade mais protuberante do que é requerido para determinado cargo, de ânimo, dentre outros aspectos.

A avaliação compõe um eficiente método para solucionar adversidades de desempenho e aprimorar a qualidade dos serviços e de vida dentro das empresas. A tarefa da avaliação de desempenho deve ser de instrumento intermediador, na finalidade de preparar a empresa para ir conseguindo progressivamente eliminar contratempos ao convívio e integração entre os funcionários de uma organização (Pontes, 2016).

O método de avaliação de desempenho deve ser vista mais do que um simples artifício instruído a isolar, verificar, analisar, normatizar ou gratificar as atitudes almejadas pela empresa ou os resultados obtidos pelos empregados. É um processo que tem o propósito de melhoria do desempenho e do rendimento dos funcionários no decorrer do tempo (Fidelis, 2017).

A avaliação de desempenho, empregada perante circunstâncias apropriadas dentro da empresa, pode ser um método que proporciona a procura pela primazia organizacional. Hoje em dia, observa-se que algumas organizações não são capazes de tirar vantagem de forma apropriada desta ferramenta que oportuniza o aprimoramento profissional e individual, dos colaboradores e consequentemente, dos líderes.

Com base na perspectiva contemporânea da avaliação de desempenho, este procedimento almeja aprimorar o desempenho individualizado e aperfeiçoar as relações na equipe de trabalho. A avaliação de desempenho passou a ser um artifício que deixou de disseminar incerteza ou desconfiança, se tornando um mecanismo que evidencia para os funcionários de uma organização, um ícone de indicativo da realização pessoal, pois considera os erros cometidos por cada um e possibilita o *feedback* para aperfeiçoamento e não repreensões (Gramigna, 2017).

Evidencia-se que alguns teóricos questionam e contrapõem que a avaliação de desempenho pode se converter em um autêntico insucesso na aquisição de suas finalidades no que concerne à desmotivação dos funcionários. A autora discorre que quando esta metodologia é gerenciada perante a situações impróprias, a empresa não consegue compreender nem a utilidade da ferramenta, considerando como mais um documento a ser efetivado e da mesma maneira observa nos seus avaliadores infantilidade para identificar resultados de aprimoramento no desempenho dos funcionários (Gramigna, 2017).

Algumas empresas já começam a oferecer condições apropriadas para aplicação desta ferramenta e em diversos casos os propósitos da avaliação já têm atingindo suas fundamentais intenções perante a utilização de um método que procura retificar os problemas ou aperfeiçoar os resultados de desempenho dos colaboradores nas empresas (Pontes, 2016).

Ressalta-se que na avaliação de desempenho é apresentado quem avalia (o avaliador) e quem é analisado (o avaliado). Quando não ocorre cooperação ou ambos não creem na ferramenta para aperfeiçoamento do desempenho, este artifício passa a ser desclassificado, comprometendo o progresso operacional e, igualmente, não discerne as premências de treinamento, sendo desconceituado por ser um mecanismo que possibilita promoções e enfim, termina conceituado como um processo falho no qual o desempenho deterioraria, assim como o ânimo de quem é avaliado (Gramigna, 2017).

Em relação ao avaliador e ao avaliado, as atribuições são definidas segundo Pontes (2014) da seguinte maneira: quando a avaliação de desempenho é realizada é atribuído que o responsável pelo departamento ou setor (chefe, gerente, supervisor), será o avaliador, e este deve receber uma capacitação específica para empreender uma ação desarmada da troca tácita no momento de avaliar; e o avaliado deve se encontrar pronto para aceitar com equilíbrio a recíproca das compreensões intrínsecas ao método.

A avaliação de desempenho estabelece um método de aferição de desenvolvimento da potencialidade individualizada dos indivíduos no seu local de trabalho e por esse motivo, da potencialidade humana de toda a empresa (Rabaglio, 2010).

Quanto mais salubre for as circunstâncias da organização, maiores oportunidades terá a empresa por meio do método de avaliação em conseguir alterações de atitudes almejadas. A avaliação de desempenho representa uma relação de verificações e a orientações das atitudes das pessoas. A metodologia de avaliação de desempenho além disso, é um aspecto de comportamento do que precisamente de caráter técnico (Pontes, 2016).

Quem avalia e quem é avaliado devem achar-se capazes a aceitarem e a fornecerem *feedback* um ao outro a respeito dos seus desempenhos, propiciando assim, o aperfeiçoamento da potencialidade individualizada dos indivíduos. Desta forma, o *feedback* pode ser definido como algo que demanda informações e dissemina-as ao processo para continuação ao seu andamento (Rabaglio, 2010).

Pode-se entender, portanto, que a avaliação de desempenho é um artifício de procura do melhoramento dos resultados do desempenho e uma ferramenta que pretende aprimorar as circunstâncias e viabilidades de aprimoramento profissional e de crescimento próprio. Além disso, é uma maneira, de combinar os objetivos da organização aos individuais, aspirando uma máxima produtividade e qualidade nos serviços fornecidos pela empresa.

Com a aplicabilidade da avaliação de desempenho, uma organização pode obter várias vantagens. De acordo com Chiavenato (2014), é provável avaliar as potencialidades humanas a curto, médio e a longo prazo, inclusive sendo capaz de constatar a colaboração de cada funcionário para com a empresa. Ademais, é provável analisar quais os colaboradores que precisam de aprimoramento em deliberadas tarefas e verificar os funcionários com possibilidades de promoção ou necessidades de mudanças de área ou setor. A avaliação de desempenho ainda provoca a oportunidade de desenvolvimento dentro das empresas, propiciando a produtividade e adicionando maior cooperação entre as relações humanas no local de trabalho.

Pode-se afirmar que o primeiro propósito da avaliação de desempenho é compreender, pois este artifício deve ser capacitado de exprimir precisamente as atitudes da pessoa em seu local de trabalho. O “compreender” compete-se a assuntos como restrições ambientais, determinações de procedimentos e indivíduos (Rabaglio, 2010).

A avaliação de desempenho não pode ser encarada como uma espécie de acerto de contas, senão, como uma imagem leal das atitudes de cada funcionário em seu local de trabalho, tratando perspectivas diversas para a organização, para quem avalia e para quem é avaliado. A empresa, compreendendo melhor seus colaboradores, terá condições de obter maior desempenho, conseguir melhores graus de satisfação, visto que terá a capacidade de identificar quais são os empecilhos ou dificuldades, para assim, melhor aproveitar seus funcionários. Quem avalia terá a possibilidade de reexaminar seu método de gestão, visto que a atuação dos seus subordinados é o retrato das suas atribuições como líder. O avaliador apreende-se com o seu desempenho e entende como exerce as tarefas que realiza. O processo de avaliação, neste contexto, direcionará quem é avaliado a sua autorrealização e a aplicabilidade máxima de suas competências e habilidades (Rabaglio, 2010).

Inserir o método de avaliação de desempenho em uma organização é uma deliberação ousada e madura e o resultado desta deliberação é o compromisso dos gestores e colaboradores que tem como finalidade a autoavaliação, o autoacompanhamento, o autodesenvolvimento e a maturidade socioprofissional dos funcionários e gerentes, ocasionando consequência favorável em toda a empresa. Este artifício é habilitado de empreender as pessoas a compreenderem a serem eficientes. A eficiência é realizar algo de forma bem-feita, a eficácia é conseguir bons resultados (Malheiros e Rocha, 2014).

A medida da avaliação de desempenho consiste na eficácia. Quando a avaliação de desempenho é bem-sucedida, possibilita que ocorra o *feedback*, seja de caráter a analisar as questões motivacionais ou de desenvolvimento, para que os indivíduos, tanto quem avalia quanto quem é avaliado, possam ponderar sobre suas atitudes, rendimento ou qualquer outra questão, sendo capaz de entender seus resultados e sua relevância para a empresa e assim, possa aprimorar suas falhas, utilizando melhor seus aspectos fortes e aperfeiçoando mais sua carreira (Malheiros e Rocha, 2014).

Mesmo que investimentos sejam feitos pelas empresas, inúmeros obstáculos de eficácia ainda persistem, colaborando para a observação acerca do resultado de desempenho, isto é, estes parâmetros são inerentes tanto das deliberações e comportamentos das pessoas, mas especialmente constituem os princípios dos líderes da empresa, encarregados pela gestão desse desempenho e dos aspectos que estão relacionados na realização das tarefas. Considerando-se isso, torna-se imprescindível compreender o nível de interferência que o líder pode ocasionar no desempenho de sua equipe, visto que este atribui-se do dever relevante no que se refere ao desenvolvimento dos colaboradores.

3. A FUNÇÃO DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Os aspectos associados ao desempenho individualizado é tema de grande importância para os líderes das empresas. Conforme (Pontes, 2016), na investida de esclarecê-las e melhor conduzi-las e comanda-las, diferentes métodos e mecanismos de gestão foram elaborados e difundidos nas organizações. Esta elaboração objetivava a ágil identificação dos equívocos de desempenho, compreendendo as causas que produziam os mesmos e tracejando delineamentos para retificação imediata deles.

Com base na releitura de alguns preceitos consegue-se verificar a conexão efetiva entre os processos de desempenho com a liderança. Considerando-se o ambiente competitivo do âmbito empresarial, a liderança tem imprescindível incumbência de possibilitar um ambiente interno com eficiência para o estímulo ao engajamento essencial para o excelente desempenho. Isto deve acontecer, dentro de uma conjuntura em que se seja capaz conseguir a melhor efetividade deste desempenho almejado, tornando, conseqüentemente, de maneira rápida e propícia às alterações e imposições do mercado (Pontes, 2016).

Nesse caso, observa-se que ao pretender inspirar as atitudes de algum indivíduo na direção de executar alguma atividade, a liderança será apontada como eficiente ao se obter os resultados pretendidos em atribuição do grau de autoridade do líder, e fracassado quando os propósitos não forem atingidos.

Malheiros e Rocha (2014) conceituam liderança como um recurso de influência, em que os líderes são pessoas que estimulam com suas atitudes os indivíduos e grupos a prosseguirem uma só direção para a obtenção de objetivos.

Não é possível ponderar a liderança sem considerar a atuação prática dos liderados no método. Assim, a liderança significa uma associação direta entre quem lidera e quem é liderado. Os indivíduos constituem frequentemente possibilidades sobre si e sobre o meio que as envolvem, razões e interesses que não forem adequadamente compreendidas, e mútuas pelos líderes, não haverá a ocorrência da liderança. Portanto, conclui-se que para que alguma pessoa seja líder, existe impreterivelmente a presença de competência para gerenciar as pessoas e procedimentos e especialmente a habilidade de afeição, preservação e criação de relacionamentos com quem é liderado (Chiavenato, 2014).

Apreende-se então que, fazer com que os indivíduos realizem as tarefas e empreenderem o adequado controle destas afim de que encontrem-se ajustadas com a excelência pode estar a conquista de qualquer dirigente. Entretanto, efetivar esta incumbência conjuntamente a potencialidade de cada indivíduo, de maneira colaborativa e direcionada, ajustada com as estratégias da empresa e sincronicamente administrar prováveis derrocadas de desempenho com incentivos motivacionais, é condição dos efetivos líderes.

“Compete ao líder fazer a análise das motivações da sua equipe, não no intuito de modificar as atitudes, mas na aceção de que sua conduta no ambiente propicie, bem como provável, maiores viabilidades de satisfação motivacional dos funcionários” (PONTES, 2016, p. 116). Estas ações poderão de forma direta ou indireta influir no desempenho dos colaboradores de uma empresa.

Deste modo, verifica-se que os líderes convertem a sua gestão para um aspecto eficiente quando conseguem fazer com que sua equipe esteja identificada com os valores da organização, bem como as estratégias, e conseqüentemente com a missão, visão e propósitos da empresa, intensificando a particularidade dos componentes e não procurar modificá-la. Por esse ângulo, a importância do líder transcende a simples incumbência do gerente de ser somente uma autoridade. A atuação da liderança, desse modo, vai além da influência rotineira, sendo capaz de ajustar-se como um dos fundamentais geradores de produtividade, de entusiasmo e de desempenho individualizado e em grupo.

Por meio dessa atuação e pela relação que normalmente acontece entre o líder e o seu liderado, este é selecionado, na maior parte das empresas, para executar a avaliação de desempenho. Compreende-se que por coexistir boa parte do dia com quem é avaliado e, de certa maneira, ser incumbido pelo seu desempenho, torna-se mais simples o processo de identificação dos aspectos fortes e negativos.

Conseqüentemente, é inevitável que se disponha de uma cautela maior com os líderes que realizam a avaliação de desempenho, para que estes encontrem-se aptos para executarem a avaliação de maneira prudente, uma vez que, pode iniciar um processo de aniquilação possibilitando deturpações nas percepções. Caso não ocorra esta precaução, a liderança pode induzir de forma negativa na avaliação.

Concerne aqui destacar que, o sucesso da aplicabilidade da avaliação de desempenho necessita dos procedimentos dos avaliadores, que normalmente são os que ocupam funções de liderança nas empresas. Daí a relevância de ser empregado uma programação de treinamento para eles, com o objetivo de que compreendam a metodologia de avaliação a ser aplicada, bem como as suas finalidades, para que aconteça uma diminuição das deturpações perceptivas no momento de avaliar. É essencial, da mesma forma, que seja aperfeiçoada sua capacidade de analisar e conseguir informações acerca do desempenho dos funcionários; sua habilidade de analisar essas informações e de transmutarem em uma avaliação de desempenho, assim como de examinar e recomendar os parâmetros de correções imprescindíveis.

4. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

As atuais tecnologias de telecomunicações modificaram os processos das relações de trabalho. No Brasil, o ramo de telecomunicações é uma boa máxima dessas alterações sucedidas no mercado de trabalho. De monopólio estatal até a privatização, o Sistema Telebrás, como era conhecido, foi privatizado no ano de 1998, transpassando por uma autêntica transformação. O principal propósito das privatizações era de diminuir os custos do Estado brasileiro, delimitar a participação do poder público na economia e favorecer a entrada no mercado exterior (Madruga, 2009).

O processo de abertura da economia causou uma autêntica guerra entre as empresas de telefonia. A introdução de organizações internacionais pertencentes a corporações nacionais ocasionou na colisão do propósito do governo federal, de ampliar a oferta e aperfeiçoar a qualidade dos serviços oferecidos. Desse modo, o país passou a ser o centro das atenções das grandes empresas telefônicas e dos provedores de maquinários e serviços estrangeiros. A área de telecomunicações passou a ser encarregada pela absorvência de parte considerável dos investimentos do mercado externo, fazendo com que a indústria começasse a registrar altos índices de crescimento (Madruga, 2009).

Com a privatização do sistema de telecomunicações, foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão do governo federal com a missão de ser uma agência reguladora dos serviços de telefonia, foi criado assim, um padrão de privatização que ponderava a preservação da livre concorrência. Esse padrão baseava-se na conservação de duas ou mais organizações oferecendo serviços em cada região do Brasil até o término do ano de 2001, sendo que a primeira organização seria proveniente da estatal privatizada, e as demais, formadas a partir da licitação de concorrentes, as denominadas empresas-espelho. Segundo Madruga (2009), esse aspecto de alterações, da completa

desregulamentação e abertura do mercado, é encarregado pela criação de sentimentos de indefinições e insegurança entre os empregados destas empresas.

As alterações na administração desse ramo tiveram impacto nos profissionais que atuavam nessas instituições. Segundo Madruga (2009), algo que definiu a reorganização produtiva dessas organizações foi a aplicação da mão de obra proveniente de empresas terceirizadas. No Brasil, a utilização da terceirização no ramo de telecomunicações obteve potência no final dos anos 1990, fazendo esse setor se tornar um meio de ampla competitividade. Desta forma, as organizações terceirizadas passaram a condizer a um dos fundamentais diferenciais competitivos por meio da procura contínua de acréscimo dos lucros e da produtividade.

Desde esse momento, a busca por profissionais qualificados se estabeleceu com algo bastante intenso. Contudo, com a falta de indivíduos capacitados para este ramo da economia, jovens que estão à procura do seu primeiro trabalho e profissionais de outros setores vêm abastecendo essa lacuna não atendida. Ainda que da baixa capacitação técnica de uma proporção considerável destes trabalhadores, os salários oferecidos têm se apresentado bem elevados, transformando atraente essa oportunidade de emprego.

Considerando-se a relevância deste ramo para o país, essencialmente no que tange a criação de postos de trabalho, se torna imprescindível proporcionar cursos de aperfeiçoamento para capacitar os empregados. O ramo de telecomunicações possibilita um ambiente fecundo de capacidades de expansão, mas também é um produtor de sentimentos de limitações perante o dinamismo imposto neste meio empresarial. Os profissionais que se adequam a este cotidiano, esclarecem manter-se sobre contínua pressão, proveniente especialmente da procura pelo aumento de resultados. E é nesse ambiente competitivo no qual se deparam os empregados das organizações de telecomunicações.

Num ambiente em que os processos comunicacionais passaram a ter uma atribuição estratégica e indispensável nos aspectos mercadológicos, inclusive no suporte à realização de práticas, artifícios ou deliberações empresariais, o funcionário se converteu em componente estratégico para a sustentabilidade e extensão da competitividade.

Do ângulo da eficiência e da competitividade, o ramo de telecomunicações tem-se evidenciado imprescindível para o mercado brasileiro, visto que se transformou em um ramo estratégico por qual ocorrem as grandes alterações da economia do país. As transformações sucedidas no ramo de telecomunicações no Brasil foram várias, dentre elas, a principal foi a organização de trabalho. O crescimento da competitividade no ramo levou as empresas a requererem, como exigência primordial para sua permanência no mercado, a elevada produtividade dos seus empregados. Para isso, iniciaram a criação de artifícios para monitoramento dos indicadores.

Quando se menciona indicadores, enfatiza-se, que o líder desempenha um imprescindível dever, uma vez que ele deve ser apto a administrar as habilidades peculiares de cada funcionário para que se consiga alcançar um elevado desempenho e disponibilizar o encorajamento apropriado para ocasionar o envolvimento destes frente aos propósitos e metas estabelecidas pelas empresas. O dever do líder é essencial, pois é com este profissional que ocorre o ajustamento dos métodos, informações e ações estratégicas funcionais para que os indicadores sejam conquistados, assegurando a eficiência dos procedimentos elaborados. Apoiado neste ajustamento, existe a viabilidade do aumento do rendimento operacional (Rabaglio, 2010).

Desta maneira, o frenético crescimento das empresas necessita de um bom e eficiente gestor comprometido e estimulado na procura de alcançar os objetivos traçados pela organização, propósitos esses que precisam estar claros para todos os funcionários que trabalham na organização. Além do mais, para um melhor desempenho, a empresa deve proporcionar treinamentos apropriados, procedimentos planejados e sistemas que possibilitem a administração do desempenho individualizado.

Como observado, o ambiente do setor de telecomunicações mostra um cerne crescente no acompanhamento e gerência da produtividade funcional. Em virtude deste processo empresarial, os gestores são cada vez mais cobrados a executarem suas ações com um alto desempenho. O que se

comprova nas verificações de campo é que o gestor padece com o temor de não conseguir condizer às perspectivas da organização que trabalha. As empresas, no que lhe concerne, aparentam estimular este clima de tensão com a finalidade de preservar e aumentar a performance dos seus gestores. Dessa forma, eles são postos sempre em condição de estresse, e não mensuram sacrifícios para conseguir uma boa performance de seus colaboradores. Todavia, quando estes gestores não alcançam os rendimentos impostos, mesmo após todas as dedicações desempenhadas, correm o perigo de serem demitidos da empresa.

Considerando-se a dimensão deste mercado e sua magnitude para a criação de postos de trabalho no Brasil, se torna essencial elaborar condições para reter e manter talentos nas empresas. Sendo uma área que proporciona diversas oportunidades e frequentemente propicia treinamento, observa-se que os mais jovens procuram o ramo de telecomunicações para começarem sua vida profissional. Esta é uma peculiaridade de todo este seguimento, o que pode influenciar exatamente nos consideráveis índices de absenteísmo e rotatividade presentes nessas organizações.

Tendo em conta tudo isso, se faz indispensável compreender o funcionamento das organizações de telecomunicações. Sendo o setor de vendas o estímulo propulsor e incumbido pelos parâmetros destas empresas, inicialmente se fará uma elucidação da estrutura organizacional deste ramo e em seguida esclarecer como é executado o controle de índices da empresa analisada.

A organização investigada consiste principalmente da subsequente estrutura, demonstrada hierarquicamente: Coordenador de Vendas, exercendo a função de liderança; Gerente de Vendas e em seguida os vendedores. Nesse processo hierárquico, o gerente de vendas tem como principais funções, realizar uma análise das metas conforme com o desempenho de cada município. O Supervisor de Vendas tem a missão de receber e posteriormente em repassar essas metas para a equipe de vendedores e é responsável em acompanhar individualmente a obtenção dos resultados. Ao vendedor compete a função de vender, sempre observando as metas que devem ser alcançadas e que foram solicitadas pela empresa.

Como sistema de controle, a organização de telecomunicações tem o hábito de fazer reuniões mensais, onde o líder realiza cobranças dos gestores e supervisores sobre as metas exigidas pela empresa. Os gestores que se encontram distantes de suas metas necessitam examinar esse contratempo e esclarecer que ações estão sendo feitas para melhorar os parâmetros, planejando ações que tenham o objetivo de reverter esse quadro.

O desempenho da equipe de vendas é acompanhado por intermédio de projetos de gestão específicas da empresa, onde os mesmos podem supervisionar as suas produtividades. Além do projeto de avaliação de desempenho, os vendedores possuem um *feedback* contínuo dos seus gestores e supervisores, pelo qual cada funcionário pode verificar e acompanhar seu aprimoramento e as competências que deverão ser desenvolvidas. Este desempenho é o indicador fundamental para a determinação de prêmios e promoções. Assim, verifica-se que o reconhecimento profissional é completamente subordinado a efetivação das metas, sendo incumbido também pelo aprimoramento dos vendedores dentro da empresa.

A empresa opera com parâmetros verificáveis para a realização da avaliação de desempenho. Esta metodologia tem a fundamental atribuição de acompanhar e avaliar, os colaboradores em todos os níveis hierárquicos da organização. Mesmo com uma ampla quantidade de funcionários e a grande diversidade presente, cada empregado tem conhecimento de suas metas individualizadas e coletivas e tem a clara informação do que a empresa aguarda do seu desempenho e atitudes.

Sendo o desempenho um delineador para o aprimoramento, a empresa possibilita o progresso e a promoção dos seus funcionários, com destino às oportunidades que surgem frequentemente na organização e que dispõe alta adesão dos empregados. Como a organização sempre favorece os procedimentos internos, observa-se um maior comprometimento destes, isto é, o alcance das metas e objetivos empresariais estabelecidos passam a ser do mesmo modo o propósito individual de cada funcionário.

A avaliação de desempenho do supervisor é um dos aspectos fundamentais, pois representa o desempenho contínuo de toda a equipe de vendedores, incumbidos pela boa performance da empresa. Nesta acepção, a gestão realizada por esses líderes é essencial para que a organização alcance seus objetivos estratégicos estabelecidos e almejados, assim como os parâmetros de qualidade e rendimentos determinados como metas.

Desta maneira, para a organização analisada, a aferição do desempenho assegura o reconhecimento para os funcionários que se sobressaíram em seus encargos e metas, possibilitando rendimentos e gratificações, conforme o padrão de meritocracia utilizado.

5. MÉTODOS DA INVESTIGAÇÃO

Para realização desta investigação, foi empregue a metodologia de caráter qualitativo e de estudo de caso, com características exploratórias.

De acordo com Sampieri, Callado e Lucio (2015), a investigação qualitativa tem como propósito apreender a definição do indivíduo em sua cultura, promovendo ao investigador o entendimento da realidade por intermédio dos sentidos dos indivíduos que integram a pesquisa, viabilizando um discernimento mais profundo dos acontecimentos e absorção de informações não naturalmente estruturados como comportamentos, ações, procedimentos, causas, dentre outros.

Já o estudo de caso é uma técnica de investigação que engloba uma metodologia que compreende tudo em interpelações características de coletas e diagnóstico de informações. Desse modo é uma análise profunda de um ou vários instrumentos, possibilitando ao investigador uma percepção ampla e detalhada (Gil, 2015).

A investigação foi assumida por um aspecto exploratório, considerando-se que o propósito da pesquisa está em aferir a compreensão dos gestores, que trabalham no ramo de telecomunicações, acerca do emprego do método avaliação de desempenho na metodologia de aperfeiçoamento dentro da empresa. Conforme Michel (2015), o propósito de uma investigação exploratória é se relacionar com uma temática ainda não muito conhecida, pouco explorada, objetivando disponibilizar informações a respeito do instrumento e direcionar a concepção de hipóteses. Participaram desta investigação, como objeto de observação e respondentes, 4 gerentes de uma organização de telecomunicações, localizada na cidade de São Luís no estado do Maranhão.

Para a coleta de informações, foi empregue a entrevista que é um método de aquisição de dados em que o pesquisador identifica-se pessoalmente aos indivíduos selecionados e formula indagações, com o propósito de conseguir respostas para as perguntas realizadas, atuando como uma maneira de conversação em que um dos componentes procura coletar dados e o segundo é a origem da averiguação.

Como recurso, foi aplicado para esta investigação um formulário de identificação e um roteiro semiestruturado, contendo perguntas abertas, desenvolvidas com a intenção de corresponder aos propósitos desta análise.

O investigador fez contato com os gerentes para exposição do projeto da pesquisa. Por meio do consentimento, foram programadas a realização das entrevistas em dia e horário estabelecido pelos membros da investigação. O termo de consentimento foi explicado e explanado em grupo com todos os integrantes, preenchida o formulário de identificação e principiado o processo de entrevista. As entrevistas foram realizadas de forma individualizada, apresentando em média 50 minutos de duração, sendo estas gravadas e em seguida transcritas para efetuação do diagnóstico das informações coletadas.

As respostas dos integrantes da investigação foram averiguadas por meio da apreciação do conteúdo fundamentada em Gonçalves (2014). De acordo com esta teórica, o diagnóstico de conteúdo é um agrupamento de métodos metodológicos que se aprimora continuamente e que se sobrepõem a mensagens variadas, especialmente no ramo das ciências sociais, com propósitos bem

delineados e que servem para diligenciar o que está encoberto no conteúdo, através da decodificação da mensagem.

Desse modo, as expressões das entrevistas foram ordenadas com a finalidade de compreender seus significados, explícitos e implícitos.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico do artigo, será apresentado os itens de interpretação que emergiram com base nas entrevistas com os gestores, os quais são argumentadas com base no referencial teórico e dos propósitos desta investigação. Explanando cada categoria, são demonstradas as falas dos participantes, caracterizados como G1, G2, G3 e G4.

Ao averiguar a verbalização formal da organização investigada, ou seja, as entrevistas feitas com os gestores foram assinaladas em três itens: (1) a avaliação de desempenho, (2) a atribuição do líder no aprimoramento do gestor e (3) as falhas na comunicação interna.

Todos os gestores salientaram que o método avaliação de desempenho é apropriada somente para ressaltar os resultados obtidos. Mesmo sendo uma metodologia que colabora para se ter uma perspectiva sistêmica das atividades do gestor, estes aspectos presumem ser menosprezados pelo líder.

[G2]: *“Este método não tem nenhum resultado nas minhas atividades, pois a aferição do meu desempenho é realizada apenas por resultados, não são analisadas outras capacidades e isso certamente me deixa sem uma direção, pois em nunca fico sabendo se meu trabalho está sendo adequado nas outras questões que não se referem aos resultados”*.

[G4]: *“No final tudo o que importa são as metas, são as metas da empresa serem alcançadas. Se a pessoa é boa ou não como gestor, isso não tem importância nenhuma. A avaliação realizada é por meio do resultado, alcançou a meta, será elogiado; se não cumprir as metas, se prepare porque você vai ser infernizado com cobranças”*.

Essas verbalizações mostram a compreensão que os gestores possuem sobre o método avaliação de desempenho dentro da empresa. Tais declarações apresentam o verdadeiro propósito que objetiva alcançar a avaliação.

Todo colaborador é digno de receber *feedback* acerca do seu desempenho, para ter conhecimento de como está realizando suas tarefas. Sem o *feedback*, o empregado fica inseguro sem saber como está sendo observado o seu trabalho. Para a empresa essa ocasião também é de enorme relevância, pois será concebível, a partir da avaliação de desempenho, apreciar as capacidades de cada colaborador. A Avaliação de Desempenho favorece a formação de um ambiente benfazejo, de boas relações profissionais e aprazimento, proporcionando possibilidades de aprimoramento profissional e salarial (Chiavenato, 2015).

Observa-se que o método avaliação de desempenho não exerce a atribuição que deveria dentro da empresa. Examinando o discurso dos gestores, é capaz deduzir que o mesmo parece ser usado somente como um acatamento de formalidade.

[G3]: *“A avaliação de desempenho é um método aplicado apenas por que deve ser feito, pois não é realizado nenhuma correção ou retorno a respeito da mesma. Na verdade, o retorno é a respeito do desempenho que se obteve durante os meses, mas isso só é mencionado na hora que se faz uso da avaliação, assemelhando-se com um feedback da avaliação, mas eu sei que não deve ser assim e que isso não é”*.

Ao analisar apenas elementos no que diz respeito ao desempenho, acaba que os gestores não dêem 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 panóptico 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, conseqüência 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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

DEMO, Pedro. **Habilidades e Competências: no século XXI**. 3ª edição. Porto Alegre: Mediação, 2012.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento pessoal**. 5ª edição. São Paulo: Editora Érica, 2018.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Marcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. 3ª edição. São Paulo: Editora Érica, 2017.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Marcia Regina. **Gestão de Pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1ª edição. Série Eixos. São Paulo: Editora Érica, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão Por Competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2ª edição. São Paulo: Avercamp, 2014.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Gestão de Pessoas: avaliação e gestão de desempenho**. 1ª edição. Rio de Janeiro: LCT, 2014.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13ª edição. São Paulo: Ltr, 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 12ª edição. São Paulo: Ltr, 2014.

RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por Competências: ferramenta de remuneração ou desenvolvimento?** 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SOUZA, Paulo Roberto Menezes de. **A Nova Visão do Coaching na Gestão por Competências: a integração da estratégia**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SAMPIEREI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Marília del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Penso, 2015.

