

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

ROBSON CLEYTON CORREIA DA COSTA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA ALESAT

**NATAL
2011**

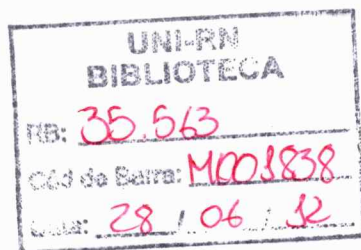
ROBSON CLEYTON CORREIA DA COSTA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA ALESAT

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como pré-requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Fátima Cristina de Lara Menezes Medeiros, M.Sc.

NATAL
2011



Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Costa, Robson Cleyton Correia da

Avaliação de desempenho: um estudo de caso na alesat / Robson Cleyton Correia da Costa. – Natal, 2011.
52f.

Orientador: Fátima Cristina de Lara Menezes Medeiros (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Pessoas – Monografia. 2. Avaliação do Desempenho – Monografia. I.Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

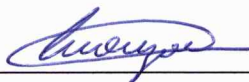
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA ALESAT

ROBSON CLEYTON CORREIA DA COSTA

Monografia apresentada e aprovada em 08 de dezembro de 2011, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.



Profa. Fátima Cristina de Lara Menezes Medeiros, M.Sc.
Orientadora



Profa. Catarina da Silva Souza, M.Sc.
Membro Examinador



Profa. Livia Maria Martins da Silva, M.Sc.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me ajudar a concluir meus objetivos, dando-me paciência, força e persistência para enfrentar os diversos problemas que passei neste período.

A minha orientadora, a professora Fátima Cristina, que neste longo caminho teve a imensa paciência para lidar com os meus projetos e por me auxiliar com uma força grandiosa neste trabalho. Tenho orgulho de tê-la como orientadora, é com o seu jeito de lidar com as pessoas que as atividades tornam-se menos trabalhosas e passam a ser motivadoras.

A minha família, que neste longo período me ajudou a superar cada desafio. Pela compreensão, por me ouvir quando precisei, pelo total apoio para a conclusão deste trabalho para este ano e por serem as pessoas que mais amo nesta vida.

Aos professores José Padilha, Márcio Carvalho, Thereza Santos, Franklin Marcolino e Flávio Emílio, que me ajudaram a possuir uma melhor qualificação no âmbito empresarial e pela educação de qualidade, que hoje resulta na pessoa que sou hoje.

A todos da minha turma que me auxiliaram nas diversas atividades e principalmente nos debates pós aula sobre diversos assuntos que enriqueceram ainda mais meu conhecimento.

Finalmente, agradeço a FARN por sempre buscar a qualidade do ensino, obter sempre os melhores professores e contribuir com palestras e eventos para o enriquecimento do conhecimento.

RESUMO

As organizações estão cientes que seu maior ativo é o pessoal, ou seja, a gestão de pessoas. Em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo o diferencial para a empresa estará no desempenho do corpo funcional. É nesse cenário que a avaliação de desempenho torna-se indispensável para qualquer organização, sejam elas, públicas ou privadas. As atividades só irão fluir de acordo com o acompanhamento e avaliação delas executadas e por quem as executam. O objetivo deste estudo é avaliar o desempenho dos funcionários da ALESAT COMBUSTÍVEIS, visando o melhor desenvolvimento das habilidades e alcance da excelência na execução dos serviços. A metodologia adotou as pesquisas do tipo exploratória e descritiva. O universo da pesquisa contou com 24 operadores de call center, que responderam o questionário no período de 1 a 31 de julho de 2011. A amostra foi aleatória simples que correspondeu a 87,5% do universo, com grau de confiabilidade em 95% e margem de erro de 7%. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento um questionário estruturado com perguntas fechadas.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Avaliação do Desempenho.

ABSTRACT

Organizations are aware that our greatest asset is the staff, or people management. In an environment increasingly dynamic and competitive differentiator for the company will be the performance of the staff. It is against this background that the performance evaluation is indispensable for any organization, whether public or private. The activities will flow only in accordance with the monitoring and evaluation of those executed and those who execute them. The objective of this study is to evaluate the performance of employees ALESAT COMBUSTÍVEIS, to the best skills development and achievement of excellence in performing services. The research methodology adopted An exploratory and descriptive. The research had 24 call center operators, who answered the questionnaire in the period from 1 to July 31, 2011. A simple random sample corresponding to 87.5% of the universe, with degree of reliability and 95% margin of error of 7%. For the data collection instrument was used as a structured questionnaire with closed questions.

Keywords: People Management. Performance Assessment.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa Etária.....	35
GRÁFICO 2 – Estado Civil.....	36
GRÁFICO 3 – Sexo.....	36
GRÁFICO 4 – Tempo de Empresa.....	37
GRÁFICO 5 – Escolaridade.....	37
GRÁFICO 6 – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa – DIMENSÃO INSTITUCIONAL.....	38
GRÁFICO 7 – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho - DIMENSÃO FUNCIONAL.....	40
GRÁFICO 8 – Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário - DIMENSÃO INDIVIDUAL.....	43

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2 DESENHO DE CARGOS.....	17
2.2.1 Conceito.....	17
2.2.2 Habilidades e Competências.....	18
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	18
2.3.1 Equipes.....	19
2.3.2 Tipos de Equipes.....	20
2.3.3 Treinamento de Equipe.....	21
2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE.....	25
2.4.1 Conceito.....	26
2.4.2 Processo de Desenvolvimento de Equipe.....	27
2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	28
2.6 ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ALESAT.....	31
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipo de Pesquisa.....	33

3.2 Universo e Amostra.....	33
3.3 Coleta de Dados.....	33
3.4 Tratamento de Dados.....	34
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	34
5 CONCLUSÃO E RECOMEN DAÇÕES	44
6 REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE	
ANEXO	

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são consideradas o ativo mais importante de uma empresa. Pessoas comprometidas e eficazes fazem com que a organização cresça, desenvolva e apresente resultados. A importância de ter atenção com esse ativo vem sendo estudada desde a quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta essencial às empresas, objetivando mensurar a qualidade da performance de cada membro da equipe, bem como permitir que as futuras atividades sejam executadas com o mínimo de risco e com maior probabilidade de sucesso.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O mercado atual tem exigido das organizações agilidade e eficiência nos processos de trabalho e uso adequado do conhecimento por pessoas motivadas e comprometidas com os objetivos e metas institucionais.

Fleury E. Oliveira Jr. (2002) asseguram que ambientes em mudança e em condições de incerteza, as organizações precisam aprender e desenvolver novos conhecimentos para enfrentar com sucesso sua realidade. E afirmam também que o ponto de partida para esta aprendizagem são as pessoas, pois elas sustentarão as ações estratégicas. Destacam que as mais bem sucedidas, produtivas e reconhecidas são aquelas organizações que investem em conhecimento.

Neste sentido a ALESAT COMBUSTÍVEIS, vem desenvolvendo um amplo programa de educação continuada voltado para o desenvolvimento de habilidades, objetivando melhor desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, uma prestação de serviços que atenda aos anseios da sociedade.

Através de um programa de treinamento sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais, pretende-se chegar a uma maior produtividade e adequação, identificando-se os pontos de excelência e de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimentos. É o que se chama gestão por competências. O grande desafio da administração é identificar as competências que levarão aos melhores resultados.

A competência traduz-se nas características pessoais de saber, saber fazer. A avaliação destas características é de suma importância para se avaliar potenciais e não para avaliar desempenho. Os resultados dependem do saber, mas não é o suficiente. Fazer acontecer é o ponto que deve ser avaliado, quando se fala em desempenho. A competência de fazer acontecer é que levará a melhores resultados.

Acreditar nisso, significa acreditar que indivíduos com resultados superiores têm um processo de atuação diferente das pessoas de desempenho normal. E o que é desempenho? Desempenho é igual a competências mais resultados.

Mas é de opinião corrente em administração que só se pode gerenciar aquilo que se pode medir. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel onde exerce suas funções; o quanto está, ou não, correspondendo ao que efetivamente é realizado na função que ocupa.

A ausência da avaliação de desempenho faz com que a administração desconheça as qualidades de funcionários capazes, preparados e faz com que estes se sintam profundamente injustiçados ao se depararem com acesso de outros, ou mesmo com indicação de servidores extraquadros e/ou apadrinhados, para exercerem cargos de liderança, sem a mesma qualificação e competência.

A avaliação de desempenho tem como finalidade estimular ou julgar as qualidades de uma pessoa. É uma técnica imprescindível na atividade administrativa. É o meio através do qual se pode localizar os problemas e as soluções, as necessidades de treinamento as competências essenciais de uma organização que sustentam as suas estratégias e, conseqüentemente, a conduzem ao sucesso.

Desta forma, o presente trabalho apresenta a seguinte questão: **como avaliar o desempenho dos funcionários da ALESAT COMBUSTÍVEIS, visando o melhor desenvolvimento das habilidades e alcance da excelência na prestação de serviços?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

ALESAT COMBUSTÍVEIS, detentora da marca ALE, a quarta maior distribuidora do Brasil em números de postos, foi o resultado da fusão da mineira ALE Combustíveis e a potiguar SAT Distribuidora (maior distribuidora do nordeste), juntas desde 1996 distribuem diversos produtos derivados do petróleo.

A empresa atualmente possui 1.700 postos Ale e 2.500 sem bandeira, com mil funcionários a ALE faturou 7 Bilhões em 2009. Está localizado em Natal-RN e possui escritórios em Belo Horizonte – MG e Rio de Janeiro - RJ, possui também 9 bases de distribuição própria e parceria com 33 bases espalhadas pelo Brasil possuindo ainda uma frota própria de 300 caminhões com rastreadores administrados pela própria empresa.

Ao longo destes anos a ALE foi premiada por suas atividades reconhecidas nacionalmente e internacionalmente, em anexo, a lista de premiações.

Marcelo Alecrim (presidente) foi eleito pela ERNEST & YOUNG consultoria, como um dos melhores empreendedores de 2010. Com todos estes reconhecimentos, a ALE vem com força para negociar. Segundo o vice-presidente Jucelino Sousa, a ALE terá uma meta de 8 bilhões até 2012 e 2.500 postos ALE.

Para atender a demanda a ALE tem um quadro de funcionários responsáveis pelas vendas de combustíveis, lubrificantes, GNV e asfalto, além de trabalhar com outros tipos de mercado como: Grife ALE, linhas telefônicas móveis da TIM, ALE Compras (site de compras) e seguros.

Seus principais concorrentes são: BR, Cosan / Shell e Ultra / Ipiranga. Mesmo com a concorrência acirrada, Marcelo acredita que o seu grande trunfo é uma singela capacidade: ouvir seu interlocutor. Com todas as suas

qualidades a empresa detém 4,8% do mercado, suas estratégias são ambiciosas e cada ano vem aumentando seu crescimento em relação aos concorrentes.

Este sucesso é resultado da administração e pelos parceiros que juntos trabalham para o crescimento e fortalecimento da marca ALE. Parceiros como o grupo mineiro ASAMAR e o Fundo Americano de Investimento Darby, a Alesat vem diversificando suas atividades para agregar valor ao mercado e buscar novos mercados para diferenciar-se de outras distribuidoras pela qualidade e diversidade de produtos e serviços.

A ALE possui vários programas sociais e é pioneira em biocombustível, ela acredita que com o trabalho e atitude podemos fazer um mundo cada vez melhor.

"A Ale acredita que com a gestão sustentável, com responsabilidade social e empresarial é possível garantir a perenidade do negócio e, principalmente, uma relação de troca e respeito com a sociedade que atenda as necessidades do presente sem comprometer as necessidades de gerações futuras." (www.ale.com.br).

A ALE possui projetos como:

Educação Ambiental: A ALE patrocinou um livro de José Maurício Séllos, cujo título "A Borboleta Azul" tem o objetivo de contribuir para a formação de uma consciência crítica nas crianças sobre a importância do meio ambiente. Os livros foram distribuídos em escolas, bibliotecas e comunidades próximas às bases de distribuição.

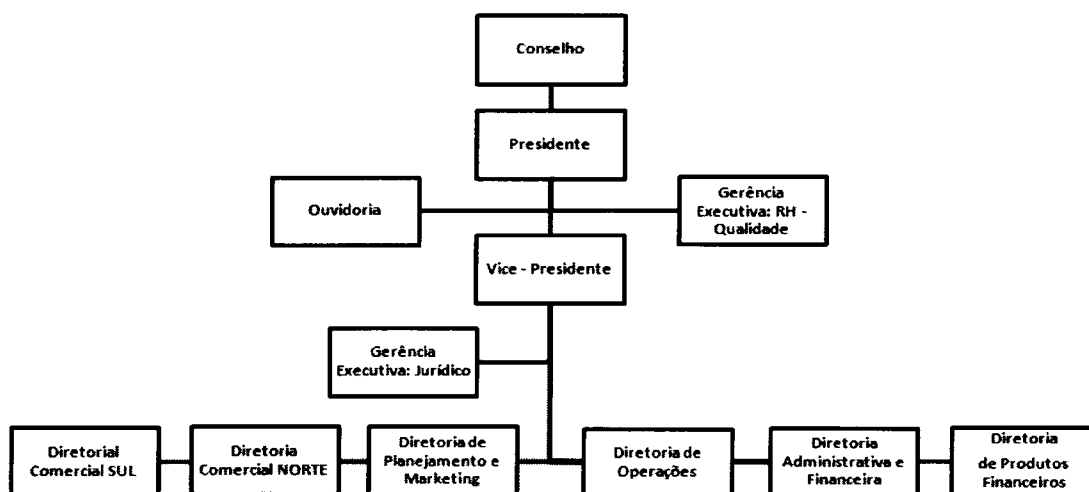
Os Guardiões do Verde: Outro livro patrocinado de José Maurício Séllos, cujo título "Os Guardiões do Verde" tem o mesmo objetivo, sua distribuição foram destinadas à escolas públicas próximas das bases da ALE e outra parte serão libertados no projeto Livro para Voar. Neste projeto a ALE plantou 12 árvores para neutralizar 1,59 toneladas de CO₂ pertinentes à publicação da obra.

Projetos Associação Ambiental Pró-Águas do Cerrado: A ALE apoia os projetos da AAPAC (Associação Ambiental Pró-Águas do Cerrado), no estado

de Goiás. Um deles é o **Projeto de Proteção aos Mananciais**, que tem como objetivo realizar diagnóstico ambiental da bacia do rio Meia Ponte e promover ações de identificação, recuperação e proteção dos mananciais de abastecimento público. O outro é o Projeto Piloto de Educação Ambiental, que objetiva desenvolver atividades junto à rede pública de ensino, incluindo atividades de planejamento, aplicação e avaliação; cuja temática envolve assuntos referentes à bacia hidrográfica e políticas de gestão ambiental, de saneamento e de recursos hídricos.

A estrutura organizacional da ALE pode ser representada pelo organograma a seguir:

Figura 1 – Organograma Institucional



Fonte: www.alesat.com.br/intranet

Call Center

A ALE possui um call center próprio com 24 operadores, que se diferenciam pela qualidade no atendimento e pela agilidade. Para alcançar tais objetivos o setor possui algumas metas como atender as ligações em menos de 35 segundos com o cliente em espera. Além de atender as ligações para implantação e informações de pedidos, os operadores possuem um sistema chamado de divulgado, cujo objetivo é transmitir informações de outros setores como marketing e comercial para seus revendedores.

Outras atividades também geram muitos resultados, como por exemplo: a pesquisa de mercado, onde os operadores entram em contato com seus revendedores para extrair informações que farão parte de uma pesquisa e que levarão às decisões futuras da organização.

O call center possui um sistema de monitoração de ligação, onde é possível registrar todas as ligações receptivas e ativas, há também a função de contabilizar as ligações recebidas e realizadas, duração das ligações e muitos outros filtros, que no final de cada mês é extraído para realizar alguns relatórios que serão enviados para seus superiores.

Estes relatórios são dados quantitativos e demonstram como foi a demanda de cada mês, com isso, as decisões de expandir, diminuir ou implementar novos produtos através do call center, fica a disposição da análise destes relatórios enviados mensalmente à seus superiores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o desempenho dos funcionários da ALESAT COMBUSTÍVEIS, visando o melhor desenvolvimento das habilidades e alcance da excelência na prestação de serviços.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o perfil dos entrevistados;
- Avaliar as características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa;
- Avaliar os aspectos que geram impacto nos processos e formas de trabalho;
- Avaliar características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário.

1.4 JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho proporcionará para a empresa ALESAT COMBUSTÍVEIS a oportunidade de conhecer os aspectos, objetivos de sua atuação, seus pontos fortes e fracos, e identificar claramente aqueles que merecem aprimoramento específico; criar espaços sistemáticos de aferição do desenvolvimento individual e da relação em grupo, com vistas ao planejamento do crescimento profissional e interpessoal dos funcionários; possibilitar a reflexão na hierarquia entre chefias e colaboradores, aprimorando os métodos de gestão; incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional; desenvolver a relação de cooperação, no intuito de identificar problemas e compor soluções uniformes; aprimorar rotinas de trabalho e aumentar a produtividade do grupo; e, reforçar a identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento, reciclagem e readaptação do grupo.

A importância do estudo para o pesquisador está na capacidade em poder conciliar a teoria estudada com a prática, através da gestão de pessoas e da avaliação de desempenho, sem esquecer na capacidade de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

Este estudo aborda temas sobre a gestão de pessoas e avaliação de desempenho, que pode ser mais uma fonte de consulta para o acervo da Biblioteca da Faculdade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas em outro significado é a administração de recursos humanos, ou seja, administrar pessoas. Atualmente este tema vem sendo abordado com mais frequência pelas universidades e sendo aplicadas em ambientes organizacionais.

A origem deste tema é descrito pelo médico e sociólogo australiano Elton Mayo na teoria das relações humanas. Em suas observações Elton Mayo concluiu que a intensidade da luz influenciava na produção. Outros aspectos também foram decisivos para a conclusão de Elton Mayo, como os fatores psicológicos por exemplo.

Neste ambiente novo de pesquisas e conclusões a Escola das Relações Humanas veio ganhando mais importância nos assuntos empresariais. Depois da crise de 1929 o estudo foi aprofundado por outros autores e pesquisadores, a fim de, encontrar respostas para as mudanças comportamentais da produção.

Para Marras (2009, p. 21), a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores deu início às atividades da área de recursos humanos, a fim de saber quais pagamentos ou descontos a organização deveria ou não fazer. Ainda conforme o autor, na década de 20 a função de chefe de pessoal tinha um grande desafio: mudar a relação entre empregador e empregados.

Com vários estudos nesta área, as teorias de Simon, Mc Gregor, Barnard, Argyris, Likert identificaram que as relações informais podem trazer grandes resultados.

Marras (2009, p. 23),

Sabe-se que não basta conhecer uma realidade para agir sobre ela. É necessário dominar todas as variáveis endógenas e exógenas aos processos em que essa realidade está envolvida, bem como possuir uma bagagem cognitiva adequada para poder garantir uma interferência, no mínimo, menos acidental e casuística.

Segundo Chiavenato (1999, p. 34), a área de recursos humanos está mais moderna, “De uma área fechada, hermética, monopolista e centralizadora

que a caracterizavam no passado, a moderna ARH está se tornando aberta, amigável, compartilhadora e descentralizadora.”

Marras (2009, p. 26), apresenta cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, que são: Contábil (antes de 1930); Legal (1930 a 1950); Tecnista (1950 a 1965); Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 a atual). Cinco fases cujo histórico trouxe consigo informações necessárias para minimizar os erros com a administração de todos os recursos para todas as tarefas.

Os gestores pecam em dar mais atenção aos dados quantitativos que perdem a noção de quão importante é mensurar e compreender os dados qualitativos, que embora seja complexo sua extração, torna-se mais que importante do que o quantitativo.

2.2 DESENHO DE CARGOS

2.2.1 Conceito

Para que a descrição tenha realmente sua eficiência, é necessário que as informações coletadas dos ocupantes do cargo sejam compiladas através de seus superiores.

Para Marras (2009, p. 97),

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.

Esta atividade exige arquivamento dos dados coletados para futuras alterações e/ou consultas.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 87), descreve:

À medida que a análise de funções de ponto de partida para uma série de outras atividades de RH, os dados coletados precisam estar em um documento acessível a todos os interessados. Esse documento é a descrição de cargos.

Em geral, a análise do cargo é realizada antes do desenho, motivo pelo qual os administradores têm que levar em consideração as questões: Do que? Como? E para que?

Para Chiavenato (1999, p. 176), “A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e as principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.”

Pode-se afirmar que descrição de cargo é o passo a passo de cada cargo, fazendo com seja indispensável sua análise para determinar quais atividades cada profissional estará apto para executá-las. Caso contrario os profissionais se sentirão sobrecarregados e injustiçados pelo retorno que obtém das organizações pelo serviço prestado.

Segundo Rao (2011, p. 16), “[...] contratar a pessoa errada pelos motivos errados, criar incentivos perversos – volta e meia têm origem lá no início do processo de recrutamento: no desenho de cargos.”

Há varias alternativas para filtrar os candidatos à vaga de destino. Caberá apenas ao setor de recursos humanos aplicá-los e em seguida fazer o acompanhamento das atividades exercidas pelo ocupante do cargo, afim de que, não haja extravios de interesses ou outras perdas significativas quanto ao desempenho esperado por aqueles que contratam.

2.2.2 Habilidades e Competências

Cada organização possui complexidades nas atividades cotidianas que demandam uma atenção especial. Para cada tarefa é necessário que se possua alinhamento do conhecimento para o exercício que irá ser executado. Contudo, para obter o melhor resultado de suas atividades, o uso do recrutamento e seleção vem sendo utilizado para rastrear e filtrar os melhores candidatos às vagas que exigem conhecimentos específicos e abrangentes para determinada função.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

O treinamento e desenvolvimento fazem parte dos projetos existentes ou não das organizações, sejam elas públicas ou privadas, os treinamentos e desenvolvimento de seus profissionais são métodos para facilitar a execução das tarefas exigidas pela diretoria.

Com tantas preocupações existentes no ambiente corporativo, os treinamentos têm adquirido resultados significativos na sua operacionalização. Sejam treinamentos em tecnologia, em melhoria de seus processos, o treinamento é fundamental para alcançar objetivos em prazos determinados com mais eficiência.

2.3.1 Equipe

Equipe é um grupo de pessoas que trabalham para alcançarem objetivos comuns. São elas que compõem grandes ou pequenas organizações e que são responsáveis pelo desempenho delas.

Segundo Lacombe (2005, p. 18), “Equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele.”

Cada empresa consiste de suas equipes, e não é diferente das outras por ter menos ou mais, são pessoas e elas devem ser administradas por suas organizações.

Segundo Boog (1999, p. 510), é mais simples entender o que não é equipe.

Equipe não é um conjunto de pessoas que trabalham sob o mesmo “quadrado” do organograma, fazendo cada uma sua parte para que outro ou outros consolidem (por somatória) ou harmonizem. Equipe não é um grupo de pessoas praticando atividades comuns, com objetivos idênticos, porém individualizados, como um grupo terapêutico, um grupo de ginástica ou grupos que tenham por finalidade desenvolver habilidades individuais. Nesses casos, o grupo é instrumento para que objetivos pessoais sejam alcançados.

Para Lacombe (2005, p. 27),

Uma equipe ótima não é formada de gênios, mas de pessoas competentes para o trabalho que devem executar, que são motivadas pelo que fazem, que se identificam com a organização, que sabem e gostam de colaborar com os companheiros de trabalho, que não tendem a criar problemas e que têm potencial para o crescimento profissional.

Lacombe (2005, p. 27), ainda cita a importância de que elas “se encaixem”, “[...] todas as pessoas têm qualidades e defeitos: são boas para algumas atividades, mas não para outras.”

Em um ditado inglês citado por Lacombe (2005, p. 27), mostra a importância da organização estar preparada para as demissões. “therightman in therightplace.” ou seja, pessoa certa no lugar certo.

Para Lacombe (2005, p. 28),

Tão importante quanto admitir as pessoas certas é saber “se livrar” delas quando isto se tornar inevitável ou muito conveniente para a organização. A demissão correta também faz parte da formação e da renovação da equipe.

Há várias diferenças entre grupos e equipes. Sabemos que na vida profissional temos que em muitas vezes diferenciar estes dois grupos, e é com a equipe que alcançamos nossos objetivos, dividimos as tarefas e reunimos para discussões em prol dos mesmos objetivos.

2.3.2 Tipos de Equipe

Em cada empresa as particularidades referentes às equipes se dá pela necessidade de obter objetivos semelhantes. Portanto em cada empresa haverá suas diferenças entre equipes, mas nunca entre seus objetivos.

Para Boog (1999, p. 510), “O que caracteriza uma equipe são resultados comuns obtidos por interatividade.”

Daft (2007) aponta que os tipos de equipes são vários, mas para classificá-las ele dividi em duas partes, uma pela parte da estrutura formal da organização e outra por aquelas criadas para aumentar a participação do funcionário.

As equipes formais podem ser divididas em:

- 1- Equipe vertical: onde é composta de um gerente e de seus subordinados na cadeia de comando formal. Chamada também de equipe funcional e em alguns casos pode incluir três ou quatro níveis hierárquicos.
- 2- Equipe horizontal: onde é composta de funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de áreas de conhecimento diferente. Há dois tipos de equipes horizontais:
 - a) Força tarefa: é um grupo de funcionários de departamentos diferentes formado para lidar com uma atividade específica e que existe somente até a tarefa se completada.
 - b) Comitê: Geralmente tem uma vida longa e pode ser uma parte permanente da estrutura da organização. São tipicamente formados para lidar com tarefas que se repetem regularmente.

As equipes de propósitos especiais, também chamados de equipes de projetos, são equipes criadas fora da estrutura formal da organização para assumir um projeto especial de importância ou de criatividade especial.

Segundo Boog (1999, p. 510), "Talvez não existam diferenças fundamentais entre técnicas, mas seguramente nos conteúdos e na forma das orientações e feedback."

Contudo, independente do tipo de equipe, os objetivos devem ser alcançados conjuntamente, seja por equipes ou por grupos.

2.3.3 Treinamento de Equipe

O treinamento é um modo moderno de aprender e desenvolver novos aprendizados. Com isso, podemos sempre aprender novos sistemas, processos, obter novas experiências e adquirir conceitos que podem influenciar nações. O conhecimento é a chave dos grandes sucessos, sem ele torna-se inviável qualquer projeto que seja feito baseado em hipóteses.

Para Boog (1999, p. 17),

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial.

Segundo Chiavenato (1995, p. 415),

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Ele ainda comenta sobre o termo usado na administração, e diz que o treinamento é a aquisição de conhecimentos específicos relativos ao trabalho. Logo mais ele cita, Chiavenato (1970, p. 236), “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento perícia de um empregado par o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho.”

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 338),

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Segundo Marras (2009, p. 145),

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Marras explica que cada um possui uma ‘bagagem’ de conhecimento que está atrelada a posição ocupada em uma organização e que as dificuldades na execução de suas atividades podem ser corrigidas através de treinamentos.

Para Daft (2007, p. 306), “As organizações gastam aproximadamente cem bilhões de dólares por ano em treinamento, que pode ocorrer de várias formas.”

Segundo Daft (2007, p. 306), o método mais comum é o treinamento no trabalho. Ele explica,

Esse treinamento múltiplo pode colocar um funcionário em uma nova posição por algumas horas ou por um ano, permitindo que ele desenvolva novas habilidades e proporcionando maior flexibilidade à organização.

Daft (2007, p. 306), também cita outro tipo treinamento, o mentoring.

Um outro tipo de treinamento no trabalho é o *mentoring*, o que significa que um funcionário mais experiente é emparelhado com um funcionário recém-chegado, ou menos experiente, para fornecer diretrizes, apoio e oportunidades de aprendizado.

Contudo, o treinamento é o método mais utilizado hoje pelas empresas para manter vivo os processos de suas atividades. É através do conhecimento que funcionário e empresas seguem firmes para o caminho do sucesso.

a) Objetivos do Treinamento

Em um mundo atualmente globalizado e com tecnologia de alta velocidade de informações, o universo administrativo se encontra em constante mudança, em vários setores é possível visualizar as mudanças com mais clareza, como por exemplo: a telefonia móvel, hoje principal ferramenta de trabalho dos executivos. Seu desenvolvimento vem tomando rumos cada vez mais diferentes, e isso só acontece porque o conhecimento foi repassado para os mais novos profissionais, e que hoje assumem as grandes responsabilidades: a de manter o presente e desenvolver o futuro.

Segundo Chiavenato (1995, p. 418), os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização.
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
3. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a

motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerencia.

Para Marras (2009, p.147), há dois tipos de objetivos: Específicos e Genéricos. Onde os específicos são: Formação profissional; especialização e reciclagem. E os genéricos são: Aumento direto da produtividade; aumento direto da qualidade; incentivo motivacional; otimização pessoal e organizacional e atendimento a exigências das mudanças. Quanto à sua abrangência, o treinamento se divide em: Técnico e Comportamental. Onde o técnico destina-se a treinamentos específicos das áreas que o ocupante exerce ou irá exercer. E o comportamental é o treinamento destinado a conhecimentos de uma forma geral sobre as áreas da empresa, conhecendo a política da empresa, visão, missão e os valores da empresa.

Para Boog (1999, p.223), “A qualificação profissional não deve ficar restrita ao corpo gerencial; é fundamental que seja acessível a todos os níveis da organização.”

Para Carvalho e Nascimento (1999, p.174), há três tipos de objetivos de treinamento:

Treinar a força de vendas para obter um aumento deflacionado das vendas em cruzeiros reais num determinado período. Aumentar o número de unidades/hora produzidas com o mesmo equipamento e pessoal empregado. Diminuição dos custos operacionais e administrativos.

Os objetivos são idênticos, fazendo com que chegue-se a várias observações, como por exemplo: dar continuidade às atividades das áreas que demanda mais atenção. Para isso, é necessário que o conhecimento seja repassado para os mais novos e assim por diante, mantendo-se sempre atualizado.

b) Processo do Treinamento

Cada atividade requer métodos, processos e sistemas que priorizem as atividades que terão mais representatividade em seus negócios, e em alguns casos alterados pela identificação dos gargalos da produção ou execução de cada atividade. No treinamento, os processos se dividem para que os objetivos

sejam alinhados de acordo com seus interesses onde o layout da implantação do treinamento obtenha sucesso.

Segundo Marras (2009, p.149), o processo do treinamento é dividido em quatro etapas: Diagnóstico; programação; execução e avaliação.

Para Chiavenato (1995, p.419), o processo do treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto: Entradas; processamento; saídas e retroação. Ele também explica que há mais quatro processos: Levantamento de necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender às necessidades; implementação e execução; e avaliação dos resultados.

Boog (1999, p.225), apresenta um programa de treinamento e desenvolvimento: Levantamento de necessidades; elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento, obtenção do consenso, emissão oficial do programa de treinamento e desenvolvimento, elaboração dos objetivos e programação, desenvolvimento do evento, evento realizado, avaliação do resultado, elaboração do relatório mensal, registro de treinamento e desenvolvimento.

Embora as necessidades sejam diferentes para cada organização, as etapas devem seguir a mesma seqüência apresentada pelos autores. É necessário fazer o reconhecimento das necessidades e descrever os objetivos que obterão com eles. Em caso de complexidades maiores, as necessidades devem seguir objetivos separados por setores ou áreas de atividades, assim, o treinamento pode apresentar mais resultados, como por exemplo, aplicar um treinamento técnico para uma equipe especial que demanda de mais atenção.

2.4 Desenvolvimento de Equipe

Em qualquer ambiente organizacional deve haver o crescimento profissional e também o desenvolvimento de seus integrantes como pessoas, assim, cada indivíduo poderá alinhar seus objetivos juntos com os da empresa, já que as organizações atualmente estão investindo tempo e dinheiro nestes profissionais.

O desenvolvimento pessoal e profissional deve partir de cada um, isso é interesse pessoal que deve partir de cada pessoa. Como equipe, a

responsabilidade do líder é desenvolver técnicas e dar início aos processos de desenvolvimento de sua equipe.

Segundo Chiavenato (1995, p. 452),

Se a organização está planejando uma de administração por projeto, torna-se, relevante propiciar treinamento de equipe aos membros e ao líder, para ajudar a torná-la mais eficaz naquele trabalho conjunto.

Para Marras (2009, p. 167), “[...] treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa. São dois caminhos distintos: embora ambos possam utilizar técnicas em comum, na verdade perseguem objetivos bem diferenciados.”

O papel fundamental do desenvolvimento de equipes é fazer com que todos os membros se conheçam, que saibam das regras do jogo e das suas responsabilidades, enfim, tornar um ambiente produtivo e com o mínimo de conflito.

2.4.1 Conceito

Desenvolvimento de equipe faz parte dos objetivos do desenvolvimento organizacional, sem o desenvolvimento das equipes todos os outros fatores que contribuem para o crescimento da empresa ficam estagnados.

Segundo Chiavenato (1995, p. 452), desenvolvimento de equipe

É outra técnica de DO, muitas vezes coordenada com atividades de desenvolvimento gerencial (ao nível individual) e distingue-se pelo fato de que o grupo treinado é selecionado na base do trabalho que será feito em conjunto na organização.

Marras (2009, p. 145), cita um provérbio chinês, “Se queres colher em três anos, planta trigo; se queres colher em dez anos, planta uma árvore; se queres colher para sempre; desenvolve o homem.”

Lacombe (2005, p. 328),

Trata-se de uma complexa estratégia educacional, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança.

Os objetivos das empresas devem ser claros para todos os colaboradores, a fim de minimizar os conflitos de interesse dos membros que a compõem. Desenvolver uma equipe é fazer com que ela siga as normas da empresa adotando suas políticas de conduta e ética, aliando-se aos demais membros para que a força da união traga resultados satisfatórios para os membros que a praticam e para a companhia.

Desenvolver uma equipe não é tarefa fácil para os líderes de hoje, com a competição mais acirrada, conflitos de sexos, religiões, opiniões políticas e culturas diversificadas em um mesmo ambiente traz grandes desafios para os gestores.

2.4.2 Processo de Desenvolvimento de Equipe

O processo de desenvolvimento de equipes varia de acordo com a necessidade de cada área e equipe, cada equipe exige formas e adequações diferentes referentes ao modo de desenvolvimento. Porém, é dever do líder identificar a necessidade da equipe e desenhar os processos que a equipe terá de desempenhar.

Segundo Marras (2009, p. 169), “[...] todo programa de desenvolvimento deve prioritariamente ser desenhado de conformidade com:

- a) o traçado de metas e resultados de médio e longo prazos desenhado pela organização de acordo com a sua cultura, tecnologia, e estágio de desenvolvimento;
- b) o interesse pessoal do indivíduo em seguir determinado caminho profissional, conforme parte dos seus projetos pessoais de desenvolvimento.”

Para Daft (2007, p. 458), há cinco estágios de desenvolvimento:

Formação: É o estágio inicial do desenvolvimento, é marcado por orientações, a incerteza é alta durante este estágio, e é onde o participante começa a conhecer o jogo e saber o que será cobrado dele.

Tempestade: Este estágio é marcado por conflitos e divergências entre os membros da equipe, também é a fase de formação de pequenos grupos que têm objetivos ou percepções em comum.

Normalização: Etapa onde os membros começam a compreender e aceitar os defeitos dos outros, é onde o líder enfatiza a união da equipe.

Desempenhar: É o estágio onde a equipe está apta para resolver problemas, comprometidos em busca de resultados e lidam com o conflito de uma forma mais madura.

Recesso: É o estágio da dissolução da equipe, onde os membros podem sentir emoções elevadas, depressão e até remorso sobre desfazer a equipe.

Para cada segmento, área de atuação, ou equipe que trabalha para o crescimento de uma economia, é necessário que seus processos sejam alinhados aos objetivos da companhia. Assim como toda tarefa exige seu passo a passo, o desenvolvimento de uma equipe é mais uma atividade que demanda atenção na hora de começar a executá-la.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho torna-se indispensável para qualquer organização, sejam elas, públicas ou privadas. As atividades só irão fluir de acordo com o acompanhamento e avaliação delas executadas e por quem às executam. Ainda torna-se valioso quando o retorno percebido pela organização traz bons resultados de seus investimentos.

Segundo Carvalho e Nascimento (1999, p. 253),

O método de AD pode ser caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Para Marras (2009, p. 173),

A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc).

Embora algumas instituições creditem o contrário, é importante colocar em foco a metodologia utilizada pela empresa como forma de alcançar seus resultados.

Segundo Marras (2009, p. 174),

Na prática, é preciso destacar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambigüidade realmente discutível. Esta ambigüidade, contudo, deve ser reconhecida apenas em certos tipos de metodologia utilizados na aplicação do instrumento.

Chiavenato (1995, p. 263),

A avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Para Daft (2007, p. 307), “A avaliação do desempenho abrange as etapas de observar e avaliar o desempenho do funcionário, registrando a avaliação e fornecendo feedback para o funcionário.”

Lacombe (2005, p. 28) aborda a importância da avaliação de pessoal,

As pessoas também mudam: envelhecem, aumentam sua experiência, ganham ou perdem motivação, adquirem ou perdem vícios, entre outras mudanças. Em consequência, é preciso estar constantemente avaliando o pessoal e renovando-o, sem mencionar o seu aperfeiçoamento, sua condução e a criação de um ambiente propício à atração de bons colaboradores.

A avaliação torna objetivo principal no quesito desempenho, através dela os gestores e diretores decidem quais mudanças serão necessárias para tornar o ambiente operacional cada vez mais produtivo.

A avaliação de desempenho tem seus métodos, em cada organização é necessário um estudo para escolher qual deles cada gestor utilizará como padrão para a avaliação de seus colaboradores.

Marras (2009, p. 175), cita três campos de abrangência da avaliação de desempenho: Campo dos resultados, Campo do conhecimento e Campo do comportamento. Onde no campo dos resultados temos as avaliações quantitativas e qualitativas.

Nestes campos é possível perceber que a abrangência se torna complexa e muito subjetiva, a complexidade das avaliações requer conhecimento e, sobretudo saber aplicar os métodos de avaliação. Jean Pierre cita os principais métodos de avaliação:

Escalas Gráficas: É uma avaliação cujo método reúne vários fatores, tantos quantitativos como qualitativos. Cada fator representa um determinado grau em uma escala de mínimo ao máximo, onde os avaliadores relacionam a cada avaliado.

Incidentes Críticos: Método em que os avaliadores representam seus avaliados em forma de apresentação dos fatores como: Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Comparativo: Método utilizado para comparar funcionários com outros funcionários do mesmo setor e/ou compará-los com um determinado grupo.

Escolha Forçada: É um método bastante trabalhoso, o qual o avaliador conduz várias frases descritivas para o avaliado escolher a que mais atribui a realidade de sua tarefa. Cada frase contém um valor específico, ao final da avaliação é realizado a contabilização dos pontos e em seguida obter o resultado final. Este método foi criado para os oficiais das Forças Armadas norte-americanas, afim de, neutralizar o subjetivismo.

Marras (2009, p. 174), “A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).”

Os variados métodos de avaliação consistem em vários pontos de observações diferentes, onde o subjetivismo pode ser aprovado por uns e desaprovado por outros. Os métodos sendo bem utilizados podem obter resultados satisfatórios continuados, porém a escolha equivocada do uso de um dos tipos de avaliação pode resultar em consequências desastrosas. Sendo assim, a diversidade que o setor lida diariamente é que toma-se como base os métodos de avaliação à serem utilizados.

Toda empresa deve adotar seu próprio método de avaliação, levando em conta suas políticas internas, atividades executadas e complexidades do dia-dia. A falta de conhecimento para adotar os métodos de avaliação da organização pode trazer vários resultados negativos. Muitos deles por motivos da vulnerabilidade da subjetividade.

Segundo Marras (2009, p. 178), “Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que o instrumento propriamente dito.”

Portando, deve-se identificar qual método será utilizado pela companhia que trará resultados significativos para a organização. A avaliação de desempenho é barrada por várias características pessoais dos avaliadores, onde, conscientemente ou inconscientemente alteram os resultados baseados em conceitos empíricos. Cabe aos gestores avaliar e adequar o sistema em prol da organização.

2.6 ESTRATÉGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ALESAT COMBUSTÍVEIS

Introduzir uma sistemática de Avaliação de Desempenho requer uma minuciosa análise do ambiente organizacional e muita habilidade na condução do processo, desde o seu começo, perdurando por todo o seu tempo de vida. Muitas vezes trabalha-se o contexto organizacional para receber o programa e esquece-se de que mais difícil que alcançar o sucesso é mantê-lo.

A cultura organizacional tem identidade própria, gerando uma força reativa as interferências que possam ameaçar as suas consolidadas dinâmicas de trabalho. Certamente, uma organização que passará a fazer a Avaliação de Desempenho, terá que rever seus padrões, construir novas atitudes, novos comportamentos e uma nova sistemática de gerência.

Questão fundamental no planejamento dessa estratégia de implantação é a reflexão sobre a origem da idéia de se fazer a Avaliação de Desempenho. A idéia surgiu da alta administração, da área de Recursos Humanos ou dos funcionários da organização?

Quando há convergência de interesses o potencial de conflito é menor. Mas se não há, o conhecimento da organização vai ajudar a conciliar diferentes pontos de vista e resistências.

Lucena (1992) alerta sobre a importância de diagnosticar com cuidado o ambiente organizacional e as características de cada cultura. Uma vez que as variáveis mais significativas que responderão pelo sucesso do processo de Avaliação de Desempenho estão fora do controle da área de Recursos Humanos, será indispensável identificá-la corretamente, tendo em vista dimensionar os riscos, confrontar alternativas, criar estratégias para agir proativamente e assegurar o êxito de sua operacionalização.

3 METODOLOGIA

Para finalizar qualquer atividade é necessário criar um relatório de como foi realizado. Esse relatório descrito ou falado segue uma metodologia que explicará como os agentes o fizeram.

Para Oliveira (1997, p. 57),

O método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.

Para realizar os projetos de desenvolvimento e ampliação de segmentos de uma empresa é necessário ter seus métodos de pesquisas, conduta e realização das atividades exigidas por seus projetos.

Segundo Oliveira (1997, p. 57), “O método é, portanto, uma forma de pensar para se chegar a natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo.”

Para buscar melhorias contínuas as empresas mais modernas investem pesado em pesquisa de longo prazo, onde nela é possível depositar uma parcela da segurança da continuidade da empresa em um ambiente futuro.

A metodologia é a ciência que estuda os métodos de como estas atividades são realizadas de forma sistêmica. Isso trás grandes resultados, pois é com ela que as demais áreas são geridas tendo como base sua metodologia já criada por outros.

3.1 Tipo de Pesquisa

Há vários tipos de pesquisa que se pode utilizar como forma de extração de dados para utilizar em nosso objetivo. Porém os tipos a serem utilizados nessa pesquisa tornar-se-ão importantíssimo na captura de dados, pois estrategicamente serão às que contribuirão para maior precisão do objetivo geral. Desta forma, os tipos de pesquisa aplicados neste estudo foram exploratória e descritiva.

Exploratória: Através de uma pequena amostra, este tipo de pesquisa permite ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e elaborar sua hipótese com mais precisão.

Descritiva: Tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo. Não há intervenção do investigador, que apenas procura descobrir, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa contou com 24 operadores de call center, que responderam o questionário no período de 1 a 31 de julho de 2011. A amostra foi aleatória simples que correspondeu a 87,5% do universo, com grau de confiabilidade em 95% e margem de erro de 7%.

3.3 Coleta de Dados

Nesta pesquisa foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário estruturado com perguntas fechadas.

Para Vergara (2000, p. 54), “Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema”.

3.4 Tratamento dos Dados

Os dados foram organizados e apresentados em tabelas e gráficos realizados através dos programas computacionais Excel e Word, utilizando-se a tabulação simples, sendo analisados de forma descrita para posteriores conclusões.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta parte do trabalho foi apresentado o diagnóstico efetuado com base no levantamento de dados realizado no Call Ceter da Ale Combustíveis S.A. em Natal-RN, no período de Junho a Julho de 2011, com 21 operadores que realizam atendimento aos clientes.

Na ocasião, o pesquisador abordou os operadores para esclarecer o objetivo da pesquisa. Em seguida, foi iniciada a entrevista para a coleta de informações, adotando-se como roteiro, o questionário, conforme pode ser visualizado no apêndice 1.

Para facilitar a compreensão da análise dos dados coletados, o diagnóstico foi subdividido em quatro partes, na primeira parte, foi apresentado o perfil do entrevistado, na segunda parte do trabalho, foram detalhadas as respostas das questões referente a dimensão institucional, a terceira parte da pesquisa, tratava da dimensão funcional e a quarta parte, ligada a dimensão individual.

A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A equipe do Call Center da Ale Combustíveis S.A. é bastante nova, são jovens que estão entrando no mercado e ao mesmo tempo conhecendo ainda mais o mercado como ele funciona.

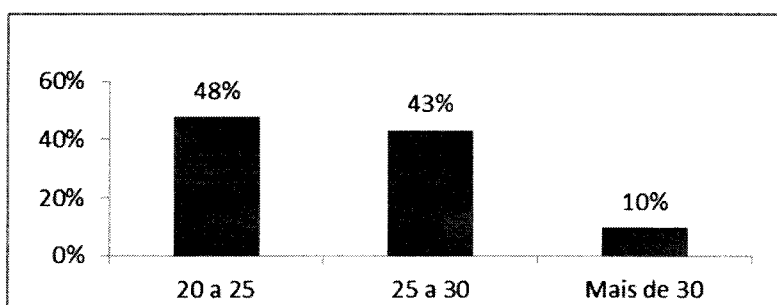


Gráfico 1 – Faixa Etária
Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Na figura 1, observa-se que 10% têm mais de 30 anos, 43% estão na faixa entre 25 e 30 anos e 48% da equipe entrevistada possuem menos de 25

anos. Pode-se verificar que há uma vantagem competitiva em relação as suas concorrentes, pois uma equipe que vem da geração “Y” tem o sangue quente para a resolução de problemas e são donos de um comportamento diferente para aquisição de novos negócios.

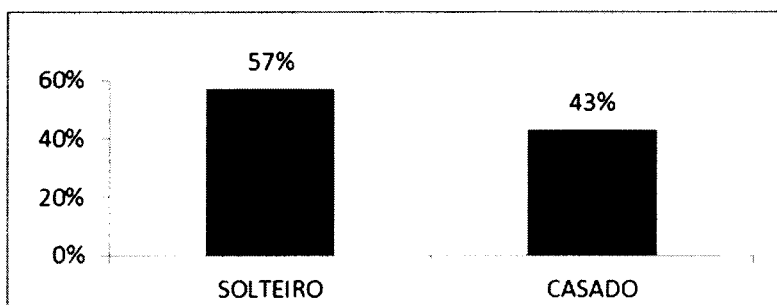


Gráfico 2 – Estado Civil

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Ale Combustíveis, de acordo com a figura 2, apresenta o estado civil com 43% casados e, em sua maioria, 57% solteiros. Esse resultado é derivado da equipe ser constituída de pessoas jovens, que ainda não tomaram a decisão de se casar.

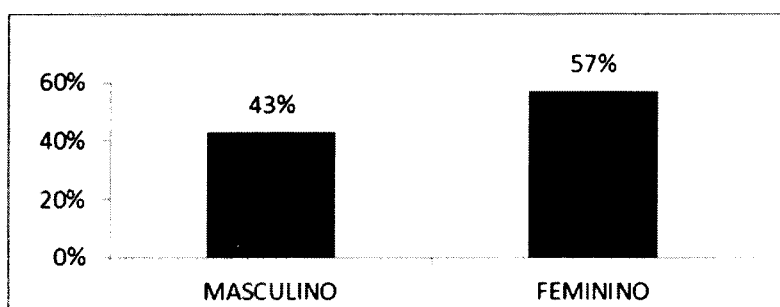


Gráfico 3 – Sexo

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Consoante a figura 3, vê-se que 43% é do sexo masculino e a maioria de 57% é do sexo feminino. Os aspectos feministas são notórios, desde a gerência aos subordinados, este fator pode levar à várias curiosidades como: tendências, mudança no comportamento ou até mesmo na ineficiência dos homens presentes na equipe.

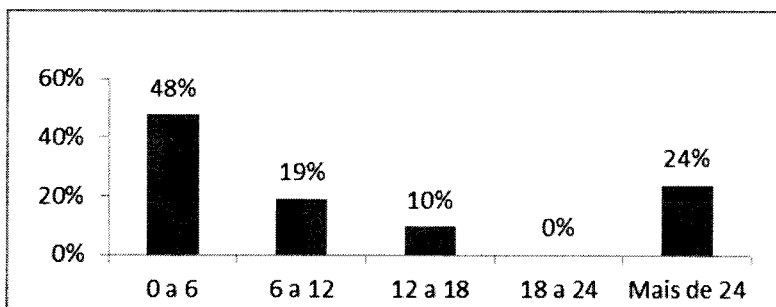


Gráfico 4 – Tempo de Empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Na figura 4, percebe-se que 10% mantêm vínculo com a empresa entre 12 a 18 meses, 19% entre 6 a 12 meses, 24% com mais de 24 meses e 48% estão entre 1 a 6 meses. A equipe é bastante nova, recentemente houveram várias mudanças no quadro funcional do setor, com isso o resultado esperado é bastante satisfatório.

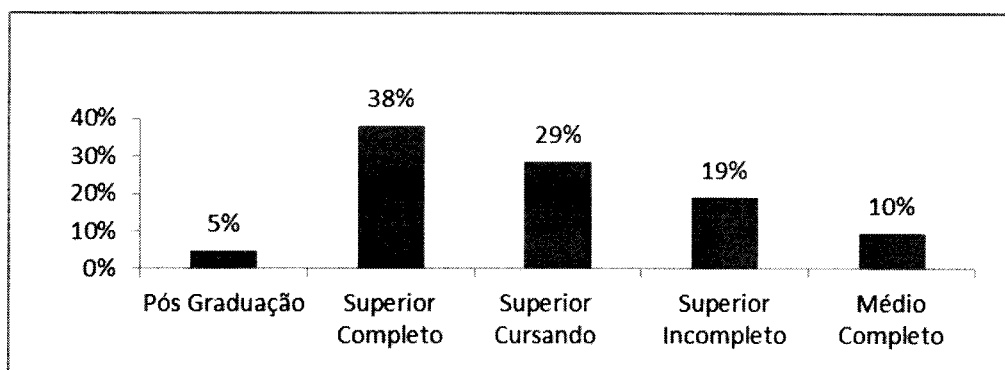


Gráfico 5 – Escolaridade
Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Observa-se na figura 5, que 5% possuem pós-graduação, 10% com ensino médio completo, 19% com superior incompleto (evadidos), 29% estão cursando o ensino superior e 38% possuem o curso superior completo. Além de possuir uma equipe jovem em sua maioria mulher e solteiros, há uma observação importante. O setor é bastante desenvolvido com pessoas qualificadas, muitos já possuem ou estão cursando o ensino superior. Este resultado pode levar a equipe a resultados cada vez melhores.

B - Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa - DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Nos itens A, B e C a seguir, os entrevistados avaliaram um conjunto de características desejáveis, indicando ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com “x” o número correspondente, conforme escala Likert abaixo.

CONCEITOS				
A – SEMPRE	B – QUASE SEMPRE	C – ÀS VEZES	D – QUASE NUNCA	E - NUNCA

DIMENSÃO INSTITUCIONAL – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa.	A	B	C	D	E
ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL <i>É comprometido com Programas e Projetos Institucionais, cumpre normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e cuidado no tratamento do patrimônio da ALESAT e utilização racional de seus recursos.</i>	81%	14%	5%	0%	0%
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS <i>Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com idéias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.</i>	52%	43%	5%	0%	0%
CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS <i>Tem capacidade para refletir e compreender assuntos relativos a sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionando os problemas.</i>	67%	29%	5%	0%	0%
SEGURANÇA NO TRABALHO <i>Conhece as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Faz uso adequado dos equipamentos de proteção, quando necessário.</i>	71%	19%	5%	5%	0%
RESPONSABILIDADE <i>Percebe a importância de suas funções na estrutura de funcionamento da ALESAT, comprometendo-se com seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.</i>	95%	5%	0%	0%	0%

Gráfico 6 – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa - DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

De acordo com a figura 6 acima, observa-se que as características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa na Dimensão Institucional apresentam o seguinte resultado: em relação ao engajamento institucional 81% dos entrevistados responderam que sempre estão comprometidos com os programas e projetos da empresa e que cumprem as normas e metas estabelecidas com o cuidado do patrimônio; 14% indicam que

há frequência em seu comprometimento junto às regras da empresa e 5% indicam que as vezes cumprem as normas e metas estabelecidas da empresa. Estes 19% podem ser identificados pela insegurança da equipe e falta de conhecimentos destas normas, já que a equipe possui 48% do seu efetivo com menos de 6 meses de contratação. É necessário que todos da equipe tenham sempre em mente os projetos da empresa para que assim todos do setor possam caminhar juntos aos objetivos comuns.

Os compromissos pelo desempenho, ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios reduziram para 52% aos que sempre estão engajados com os projetos da empresa, esta redução pode ser influenciada pela equipe jovem e por serem novos no setor não ter o conhecimento necessário para opinar e dar sugestões para melhoria do setor, 43% informaram que tem uma frequência em exposições de ideias e sugestões, pois trata-se da motivação da equipe que em sua maioria tenta criar e expor suas ideias para a melhoria da equipe, apenas 5% da equipe informaram que as vezes contribuem com ideias e sugestões para o setor.

Para a maioria da equipe, 67% têm a capacidade de refletir sobre os assuntos relativos à sua área de atuação estabelecendo critérios para enfrentar desafios para solucionar problemas e 29% frequentemente utiliza esta capacidade para identificar critérios para a solução de problemas e 5% responderam que as vezes utilizam esta capacidade para refletir sobre os assuntos afim de buscar soluções para possíveis problemas. Isto indica que uma parcela da equipe não está segura para buscar soluções no que resulta em lacunas de qualidade no atendimento, o ideal é ter 100% da equipe proativa para solucionar problemas.

A categoria do setor possui leis que protegem os operadores de lesões por repetições, as pausas e intervalos para descanso é indicado por lei e todos estão informados disto, porém 71% afirmam ter o conhecimento básico de segurança e agi para evitar acidentes, 19% possuem conhecimento moderado para agir com prevenção a acidentes, 5% informam que possuem pouco conhecimento das normas básicas de segurança e 5% informam que não possuem o total conhecimento das práticas de segurança no que resulta em fragilidade na comunicação deste aspecto importantíssimo que impacta diretamente na qualidade do atendimento quando há funcionários em licença

sobrecarregando os demais. É preciso ter o total conhecimento e empenho da equipe no quesito segurança, pois é ela que assegura a qualidade no atendimento e as metas da equipe.

Em termos da dimensão institucional 95% da equipe responderam estar sempre dando importância a suas atividades e obrigações da sua função para o funcionamento da empresa e comprometidos com seu trabalho sendo responsável pelo que faz. Apenas 5% indicam que estão em frequência atenção a estes objetivos e que frequentemente estão exercendo seu papel para o alcance dos objetivos da organização, no que se percebe, nem todos estão engajados nos objetivos, alguns por serem novatos e ainda possuem dúvidas ou insegurança de suas atividades.

C - Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho - DIMENSÃO FUNCIONAL

DIMENSÃO FUNCIONAL – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho.	A	B	C	D	E
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE <i>Realiza suas tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados.</i>	67%	33%	0%	0%	0%
HABILIDADE TÉCNICA <i>Conhece os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.</i>	62%	38%	0%	0%	0%
DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO <i>Tem interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades. É proativo.</i>	48%	52%	0%	0%	0%
ENGAJAMENTO PROFISSIONAL <i>Cumprir a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência, de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente suas atribuições. Estar e ser presente.</i>	71%	29%	0%	0%	0%
TRABALHO EM EQUIPE <i>Interage com os demais membros da equipe e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Busca alternativas e exercício de atitude cooperativa.</i>	86%	14%	0%	0%	0%
CAPACIDADE DE DECISÃO <i>Assume decisões dentro de seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas.</i>	71%	29%	0%	0%	0%
CAPACIDADE DE LIDAR COM NOVAS SITUAÇÕES <i>Adota atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas de sua rotina.</i>	43%	38%	14%	5%	0%
ATENDIMENTO AO CLIENTE <i>Estabelece contatos pessoais, buscando atender às expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.</i>	62%	29%	10%	0%	0%

Gráfico 7 – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho - DIMENSÃO FUNCIONAL

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Na esfera da Dimensão Funcional, que avalia as características que geram impacto nos processos e forma de trabalho conforme figura 7, observa-se que 67% dos colaboradores entrevistados estão sempre comprometidos com a qualidade e produtividade do setor, atendendo aos padrões de qualidade de forma completa, criteriosa e precisa, e os demais 33% frequentemente estão na mesma sintonia, pois uma equipe nova resulta em uma motivação maior ao setor e seus resultados são significativos.

Vê-se que 62% responderam que sempre estão com as normas e procedimentos para executarem suas atividades afiadas, isso mostra que mesmo com a metade da equipe nova eles demonstram interesse de adquirir mais conhecimentos de suas atividades e os 38% restantes identificam como conhecedores moderados das normas do setor. Para isso, as normas são exibidas na intranet e impressas para os novatos terem conhecimento de suas atividades, esta parcela pode indicar a falta de atenção aos novatos que ainda não pegaram o ritmo do setor ou negligenciam as normas por outros motivos não registrados.

A disposição para o trabalho mostra menos que a metade, ou seja 48% está proativa para realizar suas atividades com qualidade, isso porque a maioria é novato e por não possuírem ainda a segurança necessária para executar suas tarefas com independência. Segundo os resultados, 52% dos colaboradores dizem não ter entusiasmo e determinação em suas atividades, este resultado requer atenção, pois alguns colaboradores mesmo com um ano de experiência no setor podem sentir dificuldades para resolver problemas. Esta questão não só trata do colaborador, mas pode indicar que sua autonomia pode ser pouca para determinar soluções para tal evento, inibindo os colaboradores de sentirem seguros para executar tais procedimentos.

Nos aspectos profissionais, os requisitos de presença torna importante para a organização, pois mostra diversos campos de possibilidade de aperfeiçoamento, 71% dos colaboradores informaram que sempre estão presentes no setor e suas faltas é zero, porém 29% mostraram estar com algumas ausências no setor, onde pode significar falta de motivação por parte dos mais antigos.

O trabalho em equipe vem demonstrando cada vez mais sua importância sobre as atividades corporativas e são de extrema importância e interesse que a equipe seja a mais unida possível, 86% mostram que estão sempre interagindo com os demais colegas, sabem ouvir e respeitar posições contrárias sempre buscando as atividades e atitudes cooperativas, mas 14% demonstraram que esta união não é sempre e que as atividades requer mais foco, pode-se identificar possíveis desavenças entre funcionários neste quesito.

A capacidade de decisão é voltada para aspectos de união da equipe mostrando sempre serem compreensivos e assumindo suas próprias responsabilidades dentro de seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas, 71% mostram que esta capacidade está sempre sendo cumprida e 29% dizem ter frequência neste quesito. Há variáveis nesta questão que podem indicar respeito mútuo entre os colaboradores e se há 29% que não usam esta capacidade pode significar que há lacunas nas relações de respeito entre os colaboradores.

A capacidade de lidar com novas situações é preocupante neste resultado, apenas 43% mostram estar sempre em condições para ter atitude para negociar e resolver as questões mais complexas que venham a vir, 38% mostraram que estão pouco a mais capacitados para exercer tal responsabilidade, 14% informaram que as vezes contribuem para as atividades complexas e 5% raramente podem contribuir para as soluções de problemáticas que venha acontecer no setor. Isso mostra o quão a equipe fica vulnerável as questões mais complexas influenciando no resultado final e na qualidade do atendimento.

62% dos colaboradores informaram que sempre estabelece contatos com os clientes, buscando atender as expectativas dos clientes, 29% utilizam este contato com frequência e 10% as vezes entram em contato com os cliente para resolver ou atender suas exigências. Este resultado é esperado, já que há pessoas que tem esta função e não são todos os colaboradores que estão aptos para esta atividade, já que o setor está composto por 48% de novatos.

D - Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário - DIMENSÃO INDIVIDUAL

DIMENSÃO INDIVIDUAL – Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário.	A	B	C	D	E
ATUALIZAÇÃO <i>Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado.</i>	71%	29%	0%	0%	0%
FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE <i>Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.</i>	52%	43%	5%	0%	0%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL <i>Tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público.</i>	76%	24%	0%	0%	0%
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO <i>Tem capacidade de organização no trabalho, administrando prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou demanda excessiva de trabalho.</i>	62%	33%	5%	0%	0%
COMUNICAÇÃO <i>Tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação.</i>	76%	19%	5%	0%	0%
COMPROMETIMENTO <i>Compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e da empresa, assumindo o papel de solucionador de problemas.</i>	76%	24%	0%	0%	0%
EFICIÊNCIA <i>Para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplica as soluções que lhe são apresentadas, como busca alternativas, a fim de cumprir suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível.</i>	52%	48%	0%	0%	0%

Gráfico 8 – Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário - DIMENSÃO INDIVIDUAL

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Nas características individuais, que avaliam as atitudes e comportamentos conforme figura 7, percebe-se que 71% dos entrevistados informaram sempre estarem atualizados e sempre procurado seu desenvolvimento profissional, enquanto 29% responderam que frequentemente se atualizam, isso reflete diretamente na qualidade do atendimento e é importante quesito para avaliação.

A flexibilidade e adaptabilidade são valores que os colaboradores devem ter para que o nível de qualidade seja atingido, como o setor é muito dinâmico é necessário que a equipe tenha flexibilidade para as mudanças. 52% informaram ter flexibilidade e adaptam-se as mudanças para a utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias lançadas por seus diretores. 43% dizem que frequentemente reagem positivamente as mudanças e 5%

responderam que as vezes são flexíveis quanto as mudanças e adaptações de novos procedimentos e estratégias. Este fator influencia diretamente na harmonia do setor, onde todos sem exceção devem contribuir para que o ambiente continue motivado.

O relacionamento interpessoal é um fator exigido na etapa de seleção e desta forma deve-se preservar esta característica. 76% indicam que possuem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público. 24% apenas possuem esta característica de forma menos efetiva, indicando mais foco em suas atividades.

A capacidade de organização do trabalho apresenta 62% da equipe que sempre administra seus prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou demanda excessiva de trabalho. 33% refere-se aqueles que frequentemente estão dentro dos prazos e 5% representam aqueles que as vezes conseguem administrar seus prazos e solicitações, onde percebe-se que ainda não há um padrão em suas atividades. Resultado esperado, já que a equipe é nova e não adaptaram-se as rotinas.

A comunicação é o tema mais importante desta avaliação, pois é com ela que são percebidos ineficiências do setor e é por ela que conseguimos corrigi-las, este quesito apresenta resultados significativos para o setor, obtendo 76% da equipe que tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação. 19% representa colaboradores que necessitam de segurança na informação transmitida e 5% que as vezes tornam sua comunicação realmente efetiva. Isso mostra que o setor possui alguns colaboradores que necessitam de treinamento específico e é de extremo interesse da diretoria que estes colaboradores tenham firmeza em suas informações.

O comprometimento dos colaboradores é algo que não só importante como necessário para que o setor viva, é necessário que este comprometimento esteja realmente vivido, pois sem ele, a desmotivação aparece para desmoronar os objetivos da organização. 76% responderam que sempre estão comprometidos com a qualidade do trabalho, considerando os interesses dos clientes e da empresa, assumindo o papel de solucionador de problemas, os demais mostram que frequentemente assumem seu papel de solucionador de problemas.

A equipe mostrou em seu resultado que 52% sempre estão prontos para resolver os problemas que surgem no trabalho, não só aplicam as soluções que lhe são apresentadas, como buscam alternativas, a fim de cumprir suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível e 48% estão quase prontos para este nível de exigência. É importante verificar que a questão de solucionar problemas foi muito debatido no resultado, pois o setor exige este tipo de característica.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o desempenho dos operadores do Call Center da ALE Combustíveis S.A. Com isso, pode-se inferir que o perfil dos entrevistados do setor do Call Center é dinâmico, com funcionários jovens, representados por 57% do sexo feminino, sendo 57% dos colaboradores solteiros e 48% do efetivo possui menos de 6 meses de contratação, com média entre 20 a 25 anos e a maioria já possuem ou cursam o ensino superior.

Em relação à Dimensão Institucional, detectou-se que a maioria dos respondentes avaliou que está sempre agregando valor e contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Apesar disso, vê-se que 5% dos colaboradores entrevistados não sabem as normas de segurança da empresa. Isso mostra que o setor ao recepcionar os novos colaboradores não informa sobre as normas de segurança da empresa, que no final apenas somam mais conhecimento e evitam acidentes de trabalho. É necessário que esta informação seja mais divulgada, não apenas para os novatos, mas também para todos os colaboradores, esta atividade impacta diretamente no cálculo da PLR (Participação nos Lucros e Resultados). O acompanhamento deve ser feito pela gerência da equipe, informando-os dos setores que possuem contato direto e indireto, fazendo um “tour” pela empresa, conhecer os departamentos e quais são suas fontes de comunicação. Conhecer a estrutura física da empresa e os profissionais que cuidam do bem-estar da empresa como o RH por exemplo. Deve haver a cultura desta atividade, caso contrário, a empresa terá uma equipe que não saberá resolver problemas devido à falta de conhecimento dos departamentos que poderão solucionar tais problemas.

Quanto aos resultados da Dimensão Funcional, a maioria dos respondentes avaliou que está sempre ou frequentemente gerando impacto nos processos e formas de trabalho. Vê-se, ainda, que é um setor jovem e cheio de energia, suas expectativas e comportamentos rodeiam a qualidade no serviço. A motivação é natural para uma equipe nova, porém frágil no quesito conhecimento, onde 43%, ou seja, menos que a metade da equipe considera não estar preparado para resolver problemas e enfrentar situações complexas. É importante visualizar este fator como crítico para que a equipe fique mais

confiante em suas informações. É necessário que a equipe tenha treinamentos voltados a sua área de atuação. Como resultados, a equipe pode obter mais confiança na transmissão de informações, ter mais autonomia, aumentar seu poder de decisão e criar estratégias de modificação de serviço para a melhoria da operacionalização de seu serviço.

Na Dimensão Individual, percebe-se que a maioria dos respondentes avaliou que sempre as atitudes e os comportamentos são um diferencial do funcionário para a empresa, tendo em vista que preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado; reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias; tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público; tem capacidade de organização no trabalho, administrando prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou demanda excessiva de trabalho; tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação; compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e da empresa, assumindo o papel de solucionador de problemas; e, é eficiente para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplica as soluções que lhe são apresentadas, como busca alternativas, a fim de cumprir suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível.

O setor é reconhecido nacionalmente pelas entidades responsáveis por obter o melhor Call Center do Brasil em sua categoria, vencedor de 9 prêmios em qualidade no atendimento ainda tem aspectos que podem ser melhorados. Com uma equipe muito nova e jovem, os desafios são complexos, suas atividades são voltadas sempre pela qualidade no atendimento, onde a característica da equipe torna desafiador para sua gestão.

Contudo, as características atendem aos objetivos principais do setor, a força jovem soma poderes aos mais antigos para conduzir o setor a exigências postas por sua direção, com a motivação necessária a equipe obtém resultados significativos, que são explícitos nos relatórios mensais do setor e divulgados para toda a empresa através da intranet.

6 REFERÊNCIAS

BOOG, GUSTAVO G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Afiliada, 1999.

CARVALHO, ANTONIO VIEIRA DE. NASCIMENTO, LUIZ PAULO DO. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DAFT, RICHARD L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

IWAKURA, MARIANA. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. São Paulo: Globo, 2010.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVIC, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, SILVIO LUIZ DE. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROA, HAYAGREEVA. **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo: Segmento RM Editores, 2011.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

APÊNDICE

ALESAT COMBUSTÍVEIS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		Para uso do RH
		Nota Final:
Nome do Avaliado:		Cargo:
Registro funcional:	Diretoria / Gerencia:	Data da Avaliação:
Nome do Avaliador:		Cargo:

Relacionamos abaixo, um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com "x" o número correspondente.

CONCEITOS	
A – SEMPRE	D – RARAMENTE / quase nunca
B – FREQUENTEMENTE/ quase sempre	E - NUNCA
C – AS VEZES	

	A	B	C	D	E
DIMENSÃO INSTITUCIONAL – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa					
ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL É comprometido com Programas e Projetos Institucionais, cumpre normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e cuidado no tratamento do patrimônio da ALESAT e utilização racional de seus recursos.					
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.					
CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS Tem capacidade para refletir e compreender assuntos relativos a sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionando os problemas.					
SEGURANÇA NO TRABALHO Conhece as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Faz uso adequado dos equipamentos de proteção, quando necessário.					
RESPONSABILIDADE Percebe a importância de suas funções na estrutura de funcionamento da ALESAT, comprometendo-se com seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.					

	A	B	C	D	E
DIMENSÃO FUNCIONAL – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho.					
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE Realiza suas tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados.					
HABILIDADE TÉCNICA Conhece os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.					
DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO Tem interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades. É proativo.					
ENGAJAMENTO PROFISSIONAL Cumprir a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência, de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente suas atribuições. Estar e ser presente.					
TRABALHO EM EQUIPE Interage com os demais membros da equipe e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Busca alternativas e exercício de atitude cooperativa.					
CAPACIDADE DE DECISÃO Assume decisões dentro de seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas.					
CAPACIDADE DE LIDAR COM NOVAS SITUAÇÕES Adota atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas de sua rotina.					
ATENDIMENTO AO CLIENTE Estabelece contatos pessoais, buscando atender às expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.					

	A	B	C	D	E
DIMENSÃO INDIVIDUAL – Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário.					
ATUALIZAÇÃO Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado.					
FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público.					
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Tem capacidade de organização no trabalho, administrando prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou demanda excessiva de trabalho.					
COMUNICAÇÃO Tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação.					
COMPROMETIMENTO Compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e da empresa, assumindo o papel de solucionador de problemas.					
EFICIÊNCIA Para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplica as soluções que lhe são apresentadas, como busca alternativas, a fim de cumprir suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível.					

ANEXO

Lista de premiações da ALESAT:

- Guia VOCÊ S/A - As Melhores Empresas para Começar a Carreira – 2011.
- Xvi Prêmio Corecon SP - Economistas do Ano 2011 - Láurea Governança.
- Prêmio Excelência em Atendimento ao Cliente (2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009) - Revista Consumidor Moderno.
- Uma das Melhores Empresas para se Trabalhar do Brasil (2002, 2003, 2004, 2005, 2007, 2008 e 2009) - Guia Exame/ VOCÊ S.A.
- Um dos melhores Call Centers para se trabalhar no Brasil (2007, 2008 e 2009) - Revista Consumidor Moderno.
- ALE está entre as dez empresas mais high-tech do país do setor de combustíveis - Revista Época Negócios - 2009 e 2010.
- Uma das 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas (2009)
- Editora Gestão & RH.
- Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental (2008 e 2009) - reconhecimento como finalista UBQ - União Brasileira para a Qualidade.
- Posto Mais Bonito do Brasil (2002, 2008 e 2009) Revista Posto de Observação.
- Prêmio IBGC de Governança Corporativa - categoria Empresas Não-Listadas (2008) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.
- Prêmio Empresa da Década (2008) Revista Consumidor Moderno e grupo Padrão.

- Prêmio CEO da Década (2008) Revista Consumidor Moderno e grupo Padrão.
- Uma das Empresas Mais Ligadas do Brasil (2001, 2003, 2004, 2006, 2007 e 2008) Revista INFO/Exame.
- Prêmio ABERJE Nordeste em duas categorias: Comunicação de Marca e Relacionamento com Revendedor (2008) ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.
- Prêmio ABERJE Nordeste em duas categorias: Jornal Mural e Jornal Externo (2007) ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.
- Uma das melhores empresas para trabalhar (2007 / 2008) Revista Época /GreatPlacetoWorkInstitute.
- Prêmio Desempenho (2005, 2006 e 2007) Instituto Miguel Calmon.
- Melhor Empresa do Setor de Petróleo e Gás do Brasil (2006) Balanço Anual Gazeta Mercantil.
- Melhor Empresa do Setor de Atacado e Comércio Exterior do Brasil (2006) As Melhores da Dinheiro.
- As Maiores de Minas - Comércio Varejista (2002, 2003, 2004, 2005) Jornal Estado de Minas e FIEMG.
- Uma das 40 Melhores Empresas na Gestão de Pessoas (2004) Jornal Valor Econômico.
- Uma das 10 empresas mais intra-empREENDEDORAS do Brasil (2004) Revista Exame e IBIE - Instituto Brasileiro de intra – Empreendedorismo.

- Melhor Empresa em Operação de Relacionamento em Call Center Próprio do Brasil (2004) ABT - Associação Brasileira de Telemarketing.
- A Melhor e Maior Empresa de Comércio Atacadista do Nordeste (2004) Jornal Valor Econômico.
- Prêmio Minas Desempenho Empresarial (2003, 2004) Revista Mercado Comum.
- Prêmio Ser Humano Osvaldo Checcia (2003) ABM&N.
- Prêmio Destaque no Marketing (2003) ABM&N.
- Distribuidora do Ano (2002) Revista Posto de Observação.