

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO SEQUENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS**

**LEONARDO CESAR ARANHA BUNA
JOSÉ PAULO MUNIZ LOBATO
MARLLA FABIANA DE SOUSA CORREA**

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CRESCIMENTO
PROFISSIONAL DOS PROMOTORES DE VENDAS DAS EMPRESAS OI E VIVO
NA CIDADE DE SÃO LUIS.**

São Luís
2004

**LEONARDO CESAR ARANHA BUNA
JOSÉ PAULO MUNIZ LOBATO
MARLLA FABIANA DE SOUSA CORREA**

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CRESCIMENTO
PROFISSIONAL DOS PROMOTORES DE VENDAS DAS EMPRESAS OI E VIVO
NA CIDADE DE SÃO LUIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual do Maranhão como requisito para
obtenção do título de nível superior em Administração de
Negócios.

Orientadora: Prof. Esp. Lícia Cláudia Lopes Rios

LOBATO, José Paulo Muniz

p

O impacto da avaliação de desempenho dos promotores de vendas das empresas OI e VIVO na cidade de São Luís/José Paulo Muniz Lobato, Leonardo César Aranha Buna, Marlla, Fabiana de Sousa Correa.-São Luís, 2004.

Monografia (Graduação em Administração de Negócios)-Universidade Estadual do Maranhão, 2004.

1. avaliação de desempenho. I.BUNA, Leonardo César Aranha.II CORREA, Marlla Fabiana de Sousa.III O titulo

CDU: 65.015.25 (812.1)

**LEONARDO CÉSAR ARANHA BUNA
JOSÉ PAULO MUNIZ LOBATO
MARLLA FABIANA DE SOUSA CORREA**

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CRESCIMENTO
PROFISSIONAL DOS PROMOTORES DE VENDAS DAS EMPRESAS OI E VIVO
NA CIDADE DE SÃO LUIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual do Maranhão como
requisito para obtenção do título de nível superior
em Administração de Negócios.
**Orientadora: Prof. Esp. Lícia Cláudia Lopes
Rios**

APROVADA EM / /

Prof. Lícia Claudia Lopes Rios (Orientadora)
Especialista em Marketing (FGV)

2° EXAMINADOR

3° EXAMINADOR

A Deus, fonte da vida.

**A nossos pais, pelo incentivo
e carinho constantes.**

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a pessoas e instituições que colaboraram para a elaboração deste trabalho.

A Oaseceama e UEMA pelo apoio institucional e financeiro.

À Profª Esp. Lícia Claudia Lopes Rios, que aceitou o desafio de dividir conosco essa empreitada, auxiliando no nosso imaginário – o gesto de quem conhece contribui e confia.

A todos aqueles que embora seus nomes não estejam aqui relacionados foram de uma significação imensa nos incentivos e apoio.

Sem a amargura do derrotismo nem a alienação do otimismo vazio. Mas que se ampara, basicamente, na capacidade de pensar positivamente”.

Osmar Valentim

LISTA DE SIGLAS

OASECEAMA – Organização de Assistência Social Educacional Cultural Esportiva e Ambiental do Maranhão

UEMA – Universidade Estadual do Maranhão

TELECON – Nomenclatura adotada para identificar as empresas que vendem produtos e serviços de telefonia fixa ou móvel.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo curso profissionalizante.....	43
Tabela 2- Distribuição dos funcionários que responderam ao questionário segundo tempo de serviço.....	43
Tabela 3- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo avaliação do colaborador.....	44
Tabela 4- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo benefício da avaliação de desempenho.....	44
Tabela 5- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo reação quando é delegada uma tarefa.....	51
Tabela 6- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo empresa tem qualidade no atendimento ao cliente.....	51
Tabela 7- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo os gestores restringem suas habilidades e competências.....	53
Tabela 8- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo importância da avaliação de desempenho para empresa.....	54
Tabela 9- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo maneira dos gestores se comunicam com os colaboradores.....	55
Tabela 10- Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo novos modelos de gestão aplicado na operadora.....	56
Tabela 11- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo Estado civil..	58
Tabela 12- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo Estado civil..	58
Tabela 13- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo ocupação.....	59
Tabela 14- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo grau de escolaridade.....	59
Tabela 15- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo tipo de cliente.....	60
Tabela 16- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo tempo como cliente da empresa.....	60

Tabela 17- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo efetua as compras.....	61
Tabela 18- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo influência na escolha da operadora.....	61
Tabela 19- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo informação da empresa.....	62
Tabela 20- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo assistência técnica.....	63
Tabela 21- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo sugestão para melhorar produtos e serviços da operadora.....	64
Tabela 22- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo grau de satisfação com a operadora.....	65
Tabela 23- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo perfil como cliente.....	66
Tabela 24- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo avaliação do atendimento.....	66

LISTA DE GRAFICO

Gráfico 1- Distribuição de funcionários que responderam ao questionário segundo cruzamento gênero x estado civil	72
Gráfico 2- Distribuição de funcionários que responderam ao questionários segundo cruzamento gênero x benéfico da avaliação de desempenho.....	73
Gráfico 3- Distribuição de funcionários que responderam ao questionários segundo faixa etária x grau de escolaridade.....	74
Gráfico 4- Distribuição de funcionários que responderam ao questionário segundo cruzamento faixa etária x característica mais importante do funcionários.....	76
Gráfico 5- Distribuição dos funcionários que responderam questionários segundo cruzamento estado civil x tempo de serviço.....	79
Gráfico 6- distribuição de funcionários que responderam ao questionário segundo cruzamento Sentimento quanto a delegação da tarefa x ganho com a avaliação de desempenho.....	80
Gráfico 7- Distribuição de funcionários A empresa alcançar com a avaliação de desempenho x reconhecimentos pelas metas atingidas.....	84
Gráfico 8- distribuição de funcionários que responderam ao questionários segundo cruzamento acredita ter como seu superior x qualificação do seu superior.....	86
Gráfico 9- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo cruzamento gênero x estado civil.....	87
Gráfico 10- Distribuição dos funcionários que responderam ao questionário segundo cruzamento gênero x ocupação.....	89
Gráfico 11- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo grau de escolaridade x faixa etária.....	91
Gráfico 12- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo cruzamento estado civil x tempo como cliente.....	93

Gráfico 13- distribuição dos clientes que responderam ao questionário segundo cruzamento Informação da empresa x preferência no atendimento.....	96
Gráfico 14- Distribuição de clientes que responderam ao questionários segundo cruzamento Atitude da operadora diante das suas reclamações x Atendimento via telefone.....	98
Gráfico 15- Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo cruzamento Classificação do atendimento da operadora em relação aos concorrentes x Tempo do atendimento via telefone.....	100

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	08
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	23
2.1.1 Métodos da Escala Gráfica.....	23
2.1.2 Método da Escolha Forçada.....	23
2.1.3 Método de Pesquisa de Campo.....	24
2.1.4 Métodos dos Incidentes Críticos.....	24
2.1.5 Método de Comparação aos Pares.....	24
2.1.6 Método de Frases Descritivas.....	25
2.1.7 Método da Auto-Avaliação.....	25
2.1.8 Método de Avaliação por Resultados.....	25
2.2 SUBSISTEMA DE REALIMENTAÇÃO.....	35
2.3 SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO.....	36
2.4 SUBSISTEMA DE SELEÇÃO PARA PROMOÇÃO.....	36
2.5 MECANISMOS DE ELIMINAÇÃO/MINIMIZAÇÃO DAS DISTORÇÕES.....	37
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 População e Amostra.....	39
3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	40
3.3 Pressupostos Metodológicos.....	40
3.4 Tratamento Estatísticos.....	41
4 RESULTADOS.....	41
5 DISCUSSÃO.....	71
6 CONCLUSÃO.....	103
REFERÊNCIA.....	106
APENDICES.....	108

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, quando se analisa o conteúdo de qualquer revista, periódico ou jornal de negócios, um ponto comum chama a atenção: o discurso dos executivos das diversas organizações, de diversos portes e características. Eles, em sua maioria, mostram suas empresas como adotando uma orientação para o cliente, em que este aparece como o centro das atenções.

Em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA, implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema e em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação de desempenho para seus executivos. Contudo, somente após a segunda guerra mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas.

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego ao outro, seu trabalho passou a ser avaliado.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre os equipamentos e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização.

O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais. Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém nenhum progresso foi alcançado com relação ao homem e a eficiência das organizações ainda deixava a desejar.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas e a humanização da teoria da administração a preocupação dos administradores passou a ser o homem, agora dotado de capacidade e habilidades individuais.

A avaliação de desempenho é um dos mais importantes mecanismos que dispõem os integrantes das organizações para proporcionar força de trabalho íntegra, motivadora, capacitada, sendo um instrumento capaz de satisfazer as necessidades dos usuários.

O procedimento que avalia e estimula o potencial do funcionário na empresa, aponta dificuldades valoriza e respeita o esforço individual e para ser eficaz baseia-se nos resultados das atividades do homem no trabalho e não em suas características de personalidade, a fim de alcançar a eficácia.

O caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes, é um instrumento, um meio, para melhorar resultados dos recursos humanos da organização.

Devido à imagem errônea que os profissionais, promotores de vendas, principalmente do segmento telecom tem sobre a avaliação de desempenho, tornou-se necessário aprofundar estudos sobre o assunto como também uma ação administrativa para descobrir quais são os mecanismos utilizados para avaliar o desempenho desses profissionais e o que pode ser feito para a melhoria desses mecanismos.

Todas as empresas querem seus clientes satisfeitos, pois, em princípio, cliente satisfeito significa cliente fiel e cliente fiel significa lucro: e afirmam os teóricos que o lucro aumenta com o tempo, à medida que os clientes se tornam mais fiéis.

O discurso de orientação para o cliente dá margem, porém, a diversas interpretações, todas não muito positivas aos olhos de quem está do lado de fora. Soa demagógico, principalmente quando muitas evidências práticas parecem se contrapor ao discurso. Por exemplo, o dirigente de uma empresa afirma que todo o seu esforço está direcionado para satisfazer as necessidades, anseios e expectativas de seus clientes. A empresa, porém, rendendo-se a aspectos puramente financeiros, fecha suas lojas de atendimento ao público, demite o pessoal de atendimento (no qual investiu muitos milhares de reais em treinamento) e terceiriza serviços, colocando-os como a única porta de entrada para os clientes.

Exemplos como esse, seguramente existem muitos. Planos de saúde, empresas de telecomunicações, supermercados, grandes magazines estão aí, a recheiar os noticiários com reclamações de clientes que compraram “gato por lebre”. Por que então prometer uma coisa e fazer outra? Seria essa uma estratégia ética?

Não estariam tais estratégias a deturpar o conceito de humanização, capital humano, valorizações profissionais, a causar uma falsa imagem do processo de avaliação na cabeça das pessoas?

Afinal a avaliação de desempenho é um processo natural e adaptável a qualquer seguimento empresarial cuja finalidade é avaliar a capacidade da mão de obra no exercício de suas atividades tornando viável as tomadas de decisões da chefia em prol da melhoria e da eficácia na qualidade do atendimento.

A credibilidade, por sua vez, está ligada diretamente ao compromisso público assumido pela empresa desde sua missão corporativa. Não bastam as frases bem escritas nos quadros pendurados nas paredes das instalações da empresa, nem as estampadas nas camisetas dos empregados.

Justificativa

Queríamos fazer uma pesquisa, em linguagem muito simples, sobre a forma que os profissionais de vendas das empresas de telecomunicações são avaliados de acordo com o desempenho de suas atividades. Escolhemos então duas grandes empresas de telecomunicações que utilizam meios muito parecidos para divulgação de sua marca, Oi e Vivo.

Problema

Ao fazer uma pesquisa sobre preços de aparelhos e serviços de telefonia móvel, percebemos que muitos profissionais já eram veteranos na área de vendas e que cada profissional nos atendia de uma forma diferente. Muitos promotores estavam desmotivados, como também haviam outros promotores que estavam sempre motivados. Diante dessa situação percebemos que esta desmotivação estava ligada a algo que talvez pudesse estar fora da empresa. Ou talvez o despreparo do profissional não fazia com que o mesmo pudesse enxergar oportunidades de crescimento.

Diante disso, de que forma poderíamos identificar os pontos fortes e os pontos fracos dos promotores de vendas? Que dificuldades pessoais e profissionais os impedem de trilhar por caminhos que os conduzam para o crescimento profissional?

Hipótese

Ao identificarmos problemas e falhas nos procedimentos de venda pelos profissionais das empresas Oi e Vivo, decidimos que a melhor forma de avaliar os

promotores é implantando o sistema muito utilizado na administração de recursos humanos, a avaliação de desempenho.

Objetivo Geral

Avaliar, por confrontação, a teoria, o discurso e a prática, no que diz respeito à avaliação de desempenho dos promotores de vendas em operadoras de telecomunicações Oi e Vivo na cidade de São Luis. Vislumbrando seu impacto no crescimento profissional, bem como Verificar se existe distanciamento entre a teoria (o que está escrito, o que se espera) o discurso (o que se diz) e a prática (o que se faz), no sentido de gerar e corrigir ações, baseadas nas expectativas e anseios dos promotores de vendas, nas empresas operadoras de telecomunicações do Maranhão.

Objetivos Específicos

- Identificar quais as principais deficiências no desempenho profissional dos promotores de vendas;
- Demonstrar os caminhos que um promotor de vendas deve seguir para alcançar seus objetivos profissionais;
- Demonstrar os possíveis crescimentos em diversos setores da empresa, proporcionados pelo crescimento profissional dos promotores de vendas;
- Exibir como a avaliação de desempenho é fundamental para diagnosticar o desempenho, não só dos promotores, mas também das empresas em questão.
- Demonstrar de que forma a avaliação de desempenho propicia um mercado cada vez mais competitivo;

- Exibir modelos de questionários aplicados a promotores de vendas com o objetivo de avaliar seu desempenho profissional

Abordagem Geral da Metodologia

A metodologia utilizada na realização deste trabalho foi um estudo no procedimento comparativo - estatístico, realizado por confrontação, englobando pesquisas qualitativas e quantitativas, e pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória foi utilizada para se obter a fundamentação teórica para o tema desenvolvido. As pesquisas qualitativas e quantitativas foram utilizadas para avaliar os pontos comuns e os pontos discordantes entre a teoria (obtida pela pesquisa exploratória), o discurso (obtido por meio de entrevistas em profundidade e por observação) e a prática (obtida por entrevistas realizadas por amostragem junto ao público consumidor de serviços de telecomunicações no Maranhão).

Pequena Conclusão

Nesta abordagem a avaliação do desempenho apresenta-se como fornecedora de oportunidade de crescimento, de condições de efetivas participações a todos os membros da organização e como processo gerencial para segurar o atendimento dos objetivos de trabalho e conseqüentemente o êxito da empresas Oi e Vivo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A avaliação de desempenho é um processo natural e adaptável a qualquer segmento empresarial e a qualquer ramo da empresa com o objetivo de avaliar a capacidade da mão-de-obra no exercício de suas atividades, tornando viável as

tomadas de decisão da chefia em prol da melhoria e da eficácia na qualidade de seus produtos e serviços.

Independentemente de a empresa ter um programa de avaliação de desempenho sistematizado e regulamentado na sua aplicação e utilização dos resultados, constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e que é sempre utilizada para justificar as decisões sobre os empregados.
(LUCENA, apud Gil.1994.P129)

O crescimento profissional dá-se por uma série de fatores revelados por meio de avaliação de desempenho. Se um certo profissional tem grande potencial, conseqüentemente seu desempenho atende a todas as expectativas limitadas ao seu cargo ou função. Desta forma, ele está predisposto a desempenhar outras atividades que exijam maior responsabilidade e solidez em sua execução. "Por esta razão é também, a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho".(LUCENA. apud.GIL,p,130)

As empresas Oi e Vivo têm um ponto em comum - a preocupação com o desenvolvimento profissional de seus promotores. Pensando nisso, as empresas desenvolvem um plano de sucessão de cargos, ou seja, os possíveis sucessores de cargos mais elevados da empresa são os próprios funcionários da chamada "linha de frente", ou seja, os promotores de vendas. Neste caso a avaliação de desempenho tem sua importantíssima contribuição. O promotor de vendas que vem desempenhando suas funções com resultados positivos e satisfatórios, tem maiores chances de crescer profissionalmente.

Aqueles empregados que se destacam pelo seu desempenho, pela contribuição positiva no atendimento de dos objetivos de trabalho, serão os selecionados e recomendados para análise posterior das suas possibilidades de desenvolvimento de carreira.
(LUCENA, apud Gil.1994,p138).

É notável que a avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de detectar falhas que possam ser corrigidas através de treinamentos, determinação salarial, controle da seleção, promoções e transferências de cargos. "Trata-se de ação indispensável para: treinamento; determinação salarial; controle de seleção; movimentação interna de pessoal". (TOLEDO, 1992, p111.)

Existem diversos tipos de avaliação e estes se diferenciam dependendo da empresa cargo ou função a ser avaliada. No caso das empresas Oi e Vivo, as suas avaliações tem a mesma essência, mas a forma de aplicação é diferenciada. Os promotores são avaliados de uma forma diferenciada de seus superiores. "Existem Centenas de sistema de Avaliação de Desempenho. Como quase todas as técnicas de Relações Humanas, estes sistemas devem ser adaptados às condições de trabalho da empresa" (TOLEDO, 1992, p111)

Portanto, a avaliação de desempenho possibilita coletar informações para identificar deficiências nos diversos setores da organização. Desta forma faz-se uma análise quantitativa de quanto deve ser gasto para corrigir estas falhas e uma análise qualitativa que dá um diagnóstico tipo de treinamento ou incentivo a ser implantado adequadamente.

Por sua própria natureza, estes subsistemas receptores dos insumos de avaliação de desempenho requerem que tais insumos tenham uma condição quantitativa, para ensejar decisões de quanto pagar, como condição qualitativa de que tipo e conteúdo de treinamento propiciar, por exemplo. (CARACIKI.1992, p 94.)

A natureza humana é bastante complexa e é difícil para o dirigente de uma organização coordenar os esforços de cada pessoa para que juntos alcancem os

objetivos organizacionais. Problemas como motivação, produtividade, liderança, clima organizacional, resistência a mudanças, doenças do trabalho, conflitos interpessoais e interorganizacionais tornaram-se elementos importantes nas pesquisas de antropólogos, psicólogos, sociólogos e cientistas políticos.

Uma empresa é uma organização de pessoas que trabalham, para atingir ou resultados. Geralmente, esses resultados traduzem-se na produção e distribuição de riqueza.

De fato, qualquer organização humana não é mais do que isso: um conjunto de pessoas que coordenam suas ações a fim de conseguir os objetivos que interessam a todos, mesmo que esse interesse possa se dever a motivos muito diferentes (Pérez López, 1999 p.17).

As empresas precisam do comprometimento dos seus colaboradores para alcançar as metas e os objetivos explicitados em seu planejamento estratégico. Várias pesquisas evidenciam que as pessoas agem de acordo com seus próprios interesses, do modo que foi definido por suas necessidades e expectativas. Os empregados serão motivados a esforçar-se na execução das tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo, satisfazer seus objetivos individuais.

Chiavenato (1999) afirma que as empresas precisam direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços e atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

As organizações funcionam pelas pessoas que delas fazem parte, decidem e agem pelo seu nome. De outro lado, as pessoas dependem do trabalho nas empresas para sua subsistência e sucesso pessoal. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançado apenas por meio do esforço pessoal isolado. Pode-se dizer, então, que existe um relacionamento de mutua dependência no qual há benefícios recíprocos.

2.1 Métodos de Avaliação de Desempenho

Para CHIAVENATO (1981) avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

2.1.1 Métodos da Escala Gráfica:

É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

2.1.2 Método da Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao

desempenho do empregado avaliado. As frases podem variar, porém basicamente existem duas formas de composição: 1- os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. 2- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

2.1.3 Método de Pesquisa de Campo:

é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de staff em assessorar de maneira mais completa.

2.1.4 Métodos dos Incidentes Críticos

Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

2.1.5 Método de Comparação aos Pares

Consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

Pode-se ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

2.1.6 Método de Frases Descritivas

É um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal "+" ou "s") e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal "-" ou "n").

2.1.7 Método da Auto-Avaliação

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

2.1.8 Método de Avaliação por Resultados

Este método está ligado aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa

sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Também CHIAVENATO (1981) propõe a Avaliação por objetivos: Neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor.

Chiavenato (1999) afirma que as empresas precisam direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

As organizações funcionam pelas pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. De outro lado, as pessoas dependem do trabalho nas empresas para sua subsistência e sucesso pessoal. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. Pode-se dizer, então, que existe um relacionamento de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Segundo Pérez López (in Chiaviano. 1999), os dirigentes de toda organização devem possuir competência em três dimensões bastante diferentes entre si: a estratégica, a executiva e a de liderança.

- *Estratégica* - definir o propósito ou resultado a alcançar através de um conjunto de ações individuais. É a dimensão que se preocupa em atingir bons resultados no plano da eficácia da organização.

- *Executiva* - coordenar e comunicar as atividades concretas que devem ser realizadas para que a organização atinja seu propósito. Implica a capacidade de descobrir e utilizar os talentos, habilidades e impulsos das pessoas que dirige. É capaz de aproveitar a força resultante da motivação interna de seus subordinados através de um delinear de funções que apele tanto aos motivos intrínsecos (o que se faz) como aos transcendentais (para que se faz o que se está a fazer) das pessoas.

- *Liderança* - motivar as pessoas individuais para atuar do modo concreto requerido pela organização. Implica a capacidade de perceber as necessidades reais das pessoas. Desenvolve o sentido de responsabilidade nos subordinados, que eles sejam capazes de se mover pelo sentido do dever, ensinando-lhes a avaliar suas ações na medida em que elas afetam outras pessoas e a organização. Em contrapartida, avalia a ação da organização na medida em que se adapta à satisfação dos objetivos das pessoas.

Os conceitos desenvolvidos por Pérez López (in Chiavenato. 1999) sobre a direção de empresas encontram relação direta com os aspectos de gestão de pessoas elaborados por Chiavenato (1999). Segundo ele, a gestão de pessoas se baseia em três pilares fundamentais:

- As pessoas como seres humanos, dotados de personalidade própria, diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis à organização.
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais. Impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.
- As pessoas como parceiros da organização. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização: esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc., na expectativa de colher retornos: salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc.

O objetivo da gestão de pessoas é atrair, desenvolver e manter pessoas competentes, motivadas e comprometidas, buscando o equilíbrio entre suas expectativas e as necessidades da empresa criando valor e contribuindo para o alcance dos melhores resultados para a organização. Dito de outra forma é conseguir que a organização humana seja uma vantagem competitiva a fim de garantir o crescimento da empresa.

Saviani (*in* Chiavenato, 1997) cunhou o termo *Empresabilidade* para significar a capacidade das empresas de desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros.

Chiavenato (1997, p.6) afirma que garantir a empresabilidade ou "administrar com as pessoas – consideradas agora parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais – passou a ser o mais importante desafio interno das empresas".

É fundamental para as empresas conseguir reter os talentos que lhe interessam. Esses desafios devem ser compartilhados pelos gestores de linha e pela função Administração de Recursos Humanos. Chiavenato elenca os seguintes objetivos para que a gestão de pessoas possa contribuir para a eficácia organizacional:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; Administrar a mudança; e Manter políticas e comportamento socialmente responsável.

O entendimento de como a administração de recursos humanos influencia o desempenho organizacional ainda é limitado apesar dos recentes progressos que usam uma abordagem de análise quantitativa a fim de comprovar uma correlação positiva entre a gestão de pessoas e o resultado financeiro da empresa.

Pesquisas começam a demonstrar que práticas e políticas de administração de recursos humanos cuidadosamente selecionadas e implementadas podem contribuir positivamente para o desempenho e lucratividade das empresas.

Apesar das crescentes evidências, ainda não se pode dizer que a relação de causa esteja estabelecida.

"Aparentemente, as práticas de recursos humanos são importantes; a lógica diz que é assim; as pesquisas confirmam. Porém, a relação direta entre investimento e atenção às práticas de RH são frequentemente nebulosas e variam com a população pesquisada e as medidas utilizadas". (Ulrich, 1997, p. 304).

Fischer (1998) e Albuquerque (1987) afirmam que a área de RH ainda é muito recente no Brasil, pesquisas que visam caracterizar modelos de gestão de

Recursos Humanos estão limitadas a um pequeno número de estudos de caso. É um assunto que carece, ainda, de estudos e pesquisas que venham a contribuir para a formulação de teorias mais sólidas, passíveis de comprovações empíricas.

Chanlat (1996:119) define modelos de gestão como “O conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”.

É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.

Modelos de gestão de pessoas são, portanto, a maneira de organizar e orientar o comportamento humano na organização. Na gestão de pessoas estão envolvidas variáveis importantes, dentre elas: a cultura organizacional, a estrutura da empresa, o ambiente, o setor de atividade, a estratégia de negócio.

Corrêa (1998, p.25) declara que “a rapidez das respostas às mudanças, depende da capacidade de assimilação da informação, do aprendizado e do preparo para a percepção clara das alterações ocorridas no contexto em que está inserida a organização”.

A evolução dos modelos de gestão de pessoas evidencia que as empresas estão despertando para a necessidade de tratar seus empregados como parceiros comprometidos e não mais como meros recursos.

Assim como os gerentes de linhas de negócios são responsáveis pelos resultados econômicos de seus produtos, os gestores de recursos humanos estão

sendo chamados a justificar numericamente o resultado da implantação de novas práticas de gestão de pessoas.

Fischer aponta que tanto a produção teórica nacional quanto a internacional buscam prescrições genéricas, que tratam de sugerir um modelo único adequado a todas as organizações.

Em contrapartida, essa produção é absoluta mente pobre em estudos específicos que reconheçam por meio da pesquisa aquilo que efetivamente as organizações adotam na gestão de suas relações com os empregados.(Fischer. 2002.P.38)

Não basta criar ferramentas e políticas que satisfaçam aos empregados, essas novidades precisam transformar-se, através deles, em resultados para a corporação. Embora contribuam para o avanço da discussão sobre a qualidade da gestão de pessoas em empresas brasileiras, os estudos revisados anteriormente não se preocupam em correlacionar a qualidade dessa gestão com o desempenho organizacional.

Segundo Alvin Toffler (1985.p.39)a preparação de um funcionário exige essencialmente três tipos de educação, variando desde o *treinamento para a tarefa*, passando pela *educação formal*, até o que chama de *educação cultural*. Nesse último estágio, centra fortemente na organização a responsabilidade em ensinar "as coisas que o indivíduo deve saber para funcionar bem na cultura".

Já no que concerne aos problemas de Halo, faz-se necessária à implementação de um sistema de detecção das distorções "pró" e "contra" o avaliado. Uma das possibilidades seria a criação de um processo paralelo de validação, que conte com a participação daqueles que realmente conhecem o indivíduo sob avaliação: seus companheiros de trabalho, seus superiores imediatos e mesmo seus subordinados.

Para Toffler (1985) A sistemática de avaliação de mérito empregada atualmente, na maioria das organizações, seja públicas ou privadas, centra sua atuação numa série de observações, registradas com periodicidade anual em fichas de conceito preenchidas pelos superiores imediatos e, normalmente, revisadas e avaliadas por um "revisor".

Essas fichas, de modo geral, contêm uma lista de parâmetros de desempenho e atributos pessoais e profissionais, seguidos de uma gradação em escalas das mais variadas, onde se procura fotografar a performance de um indivíduo de forma quantitativa e qualitativa.

Os dados são processados, via de regra de forma mecanizada, estabelecendo níveis de comparação entre as pessoas avaliadas, através de uma distribuição normal, onde, em função de uma série de fatores e "por definição", as pessoas são separadas em categorias

- os "*ótimos*", minoria com pontos acima do limite superior;
- os "*normais*", maioria subdividida em "*bons*", "*normais*" e "*regulares*"; e
- os "*péssimos*", minoria dos pontos abaixo do limite inferior.

Vários são os aspectos que podem ser identificados na avaliação de desempenho a saber:

- ✓ **HABILIDADE:** Se uma pessoa é habilidosa, tenderá a adaptar-se com maior facilidade às exigências das diversas tarefas que lhe forem atribuídas, tendo uma grande probabilidade de ser posicionada à direita da curva. Do mesmo modo, aqueles com menor graus de habilidade tenderão a serem posicionados em função

de uma maior dificuldade em desempenhar uma determinada tarefa. A habilidade aqui é para ser entendida como um sinônimo de inteligência, aceita por muitos como sinônimo de capacidade de adaptação.

- ✓ **TREINAMENTO:** Em função de terem sido treinadas, ou não, na execução das tarefas cometidas, as pessoas sem problemas de falta de potencial poderão ter desempenhos ótimos, bons, regulares ou sofríveis, sendo posicionadas nos pontos respectivos.
- ✓ **HALO:** O grau de simpatia ou antipatia nas relações entre superior e subordinado pode influenciar o posicionamento dos avaliados, alocando os simpáticos mais à direita e os antipáticos à esquerda.
- ✓ **ACÚMULO DE TAREFAS:** As tarefas mais simples são naturalmente mais fáceis de realizar, ensejando um alto desempenho, enquanto que aquelas mais complexas, ou o acúmulo de várias atribuições, dificultam desempenhos excepcionais.
- ✓ **ESFORÇO PESSOAL:** A dedicação e o esforço por melhorar, a busca constante do aperfeiçoamento, do aprimoramento cultural e profissional, da qualidade individual e da equipe, o zelo na apresentação, o culto à disciplina e aos valores maiores da organização influenciam positivamente na colocação relativa dos indivíduos.

O procedimento da avaliação para qualificar as pessoas com base em aspectos que não dependem de seu controle, uma vez que todos estão relacionados com o sistema ou são parte dele próprio. Para quantificar esses fatores somando-os:

HABILIDADE + TREINAMENTO + HALO + TAREFA + ESF. PESSOAL = 100

A existência da inadequação da sistemática em análise, os quais de certa forma são conseqüências das distorções como:

- ✓ "insatisfação nos avaliados", causada principalmente pela consciência de que a sistemática adotada está gerando injustiça, na medida em que serve de instrumento de concessão de prêmios e castigos baseada na "normalização das distorções" e não numa real avaliação de performance e potencial;
- ✓ "falta de objetividade/excesso de burocracia", causada por uma valorização superestimada de um processo, que não é melhor somente porque supriu uma ausência anterior de qualquer processo. Não existe objetividade se o processo de avaliação não tiver uma base estatística sólida e se não forem consideradas as variações próprias do sistema. Nenhum processo pode ser maior que sua própria finalidade;
- ✓ "ignoram os clientes e cadeia cliente-fornecedor", causada pela noção errônea de que o cliente é somente a "alta-direção", a quem cabe escolher e selecionar os futuros líderes. Um sistema de avaliação adequado cumpre muito mais do que somente isso e, na medida em que se constitua num instrumento de promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas, deve considerar suas necessidades, pois elas também serão clientes.
- ✓ É um teorema conhecido aquele, demonstrado pelo "experimento de Deming" (3), que dita: "Cerca de 85% dos problemas das organizações, que são imputados aos empregados, são de processo, ou sistêmicos, não sendo portanto sua responsabilidade, mas, sim, da gerência."

Os parâmetros fundamentais de todo o processo de avaliação são os desempenhos profissional e pessoal, definidos por quão bem o funcionário realiza

seu trabalho e pelas qualidades pessoais que ele demonstra ser possuidor, fatores essenciais para o sucesso no cumprimento da missão da organização.

Os critérios de seleção, por sua vez, devem-se basear principalmente no potencial do indivíduo, tendo por base os registros de desempenho ao longo de sua vida profissional, mas não apenas esse desempenho, uma vez que performances passadas numa determinada função, vistas isoladamente, não são garantia de sucesso em outra missão no futuro.

Em função dos objetivos, acima referenciados, delinea-se a necessidade da estruturação de três subsistemas geradores das informações necessárias ao processamento da avaliação.

2.2 SUBSISTEMA DE REALIMENTAÇÃO

É o primeiro deles, sendo aquele que permite dar um adequado "feedback" ao indivíduo avaliado, por meio de mecanismos vários à escolha e juízo de cada organização.

Dentre os mais diversos adotados, aquele mais usual é o que se baseia no preenchimento de uma ficha temporária de realimentação, que pode ser preenchida em base quadrimestral ou semestral, na presença do avaliado.

Nessa ficha devem constar os principais fatores de avaliação relacionados com os requisitos do trabalho e com o comportamento esperado, de maneira a prover as informações necessárias e úteis ao aperfeiçoamento dos pontos considerados passíveis de melhoria.

A estrutura do mecanismo de realimentação deve buscar sempre a relação entre o comportamento adotado numa determinada situação e seu impacto no cumprimento da missão.

2.3 SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO

O subsistema de avaliação é realizado com base nos registros das sessões de realimentação, ao final de cada período, normalmente um ano, devem ser preparadas as fichas de avaliação de desempenho.

Tais fichas são o fruto de um processo que contempla três atividades encadeadas, que são:

- a observação;
- a avaliação, propriamente dita;
- o registro dos resultados.

O ponto de partida não poderia ser outro senão as várias fichas de observação, preenchidas por ocasião do processo de "feedback", aliadas às observações adicionais do avaliador. Os mais comuns são: Liderança, Iniciativa, Dedicção, Capacidade de Planejamento, Julgamento, Disciplina, Capacidade de Trabalho em Equipe, Resistência à Fadiga, Cultura Geral e Profissional.

2.4 SUBSISTEMA DE SELEÇÃO PARA PROMOÇÃO

Esse subsistema, diferentemente dos demais, desloca-se do cliente avaliado para o cliente selecionador e visa principalmente prover dados de diferenciação, baseados não somente nos desempenhos passados, mas também nos requisitos das novas responsabilidades e, fundamentalmente, no potencial demonstrado pelo indivíduo em poder assumí-las.

O objetivo dos instrumentos a serem utilizados não é outro senão aquele de esclarecer à alta-direção, ou comitê de promoções, quais as realizações do profissional considerado, qual o desempenho apresentado até o momento presente

e que potencial apresenta. Devem ser identificadas que características fazem dele uma pessoa particular e por que motivo deve ser promovido.

A diferenciação é importante se considerar a necessidade da criação de uma série de mecanismos eliminadores das distorções que contribuem para o posicionamento na distribuição. Esses mecanismos, que visam eliminar ou minimizar as distorções, são o objeto da análise a seguir.

2.5 MECANISMOS DE ELIMINAÇÃO/MINIMIZAÇÃO DAS DISTORÇÕES

Na prática este mecanismo significa que devemos procurar eliminar das fichas de avaliação tudo aquilo que, colocado sob análise estatística, esteja contido dentro dos limites normais de variação do sistema.

Avaliando cada aspecto na Habilidade, a existência de um processo de seleção bastante completo e rigoroso, por ocasião dos concursos de admissão e durante os cursos de formação, serviria e bastaria para garantir que os indivíduos atenderiam às condições mínimas requeridas e aos padrões desejados. Nesse caso, restariam muito poucas exceções a serem analisadas caso a caso, e reportadas segundo a significância, por ocasião da aplicação dos subsistemas de realimentação e avaliação.

Com relação ao Treinamento, é fundamental haver um sistema de treinamento adequado, que abranja a preparação das pessoas para o desempenho das diversas funções e tarefas

Segundo SCOTT (1998), a Avaliação de desempenho deveria preocupar-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual, em determinado período, a contar desde a última avaliação.

Avaliação do pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho; esta ligada, freqüentemente, mas não necessariamente, as vantagens financeiras a título de encorajamento.

No entanto na visão de GIL (2001), é necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborada. Sendo esta, uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado.

CHIAVENATO (1981), nos coloca que a “Avaliação de Desempenho é uma sistemática da apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.”

Em muitas organizações a Avaliação de Desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o auto conhecimento e o auto desenvolvimento dos empregados, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na realização deste trabalho se tratou de um estudo comparativo, realizado por confrontação das empresas OI e VIVO englobando pesquisa exploratória e levantamento bibliográfico para se obter a fundamentação teórica para o tema desenvolvido. As pesquisas qualitativas e quantitativas foram utilizadas para avaliar os pontos comuns e os pontos discordantes entre a teoria e a prática.

3.1 População e Amostra

Selecionou-se uma amostra de 40 clientes e 20 funcionários de cada empresa. Aplicou-se questionários com questões fechadas com alternativas dicotômicas, tricotômica e de múltipla escolha, também foram usadas entrevistas com que questões abertas para 4 clientes e 4 funcionários. As entrevistas foram gravadas, transcritas e tabuladas em programas do Microsoft Word e Excel.

Para a seleção dos entrevistados, considerou-se o critério de antiguidade, ou seja, os dois mais recentemente contratados, sendo do mesmo modo aplicados aos dois clientes de ambas empresas.

3.2 Instrumento de Coleta de Dado

O levantamento bibliográfico serviu de instrumento para a composição da Revisão de Literatura com livros, pesquisa em internet e revistas especializadas.

Os questionários foram estruturados com x questões fechadas, digitados e impressos com alternativas dicotômicas, tricotômicas e múltipla escolha, e a aplicação do questionário foi diretamente aplicado "in loco" aos funcionários e clientes das empresas OI e VIVO.

As entrevistas não-estruturadas com x questões abertas foram gravadas em fita K7 e aplicadas em funcionários e clientes das empresas Oi e Vivo.

A entrevista foram aplicada aos funcionários com maior e menor tempo de serviço e contratados recentemente, e aos clientes com maior e menor frequência nas empresas

O levantamento de campo ocorreu nas dependências das empresas OI e VIVO para a coleta do levantamento de dados

3.3 Pressupostos Metodológicos

O Método usado para a pesquisa foi o método hipotético-dedutivo que compôs os estudos das teorias em que foram fundamentados os pressupostos das análises do presente trabalho e como método de procedimento usou-se o método comparativo-estatístico entre as empresas OI e VIVO, que teve como objeto analisar o impacto da avaliação de desempenho para o crescimento profissional dos promotores de vendas das empresas Oi e Vivo na cidade de São Luís. O método

estatístico foi usado para a análise da comparação do procedimento entre as empresas Oi e VIVO feita com os questionários e entrevistas nos quais as questões têm por fundamentados científicos confrontar com a realidade existente nas empresas pesquisas.

3.4 Tratamento Estatístico

Os cálculos estatísticos para a apresentação e tabulação dos questionários foram realizados nas planilhas do programas excel, utilizando-se regra de três simples para obtenção de resultados em porcentagens, e estatisticamente foram levantadas as condições de cada item nas questões feitas pelo cruzamento das variáveis, os quais foram representadas com tabelas e gráficos.

4 RESULTADOS

Os resultados apresentados no trabalho, foi elaborado por meio do procedimento estatístico com aplicação de questionários a 40 funcionários e a 20 clientes das empresas OI e VIVO.

Com referência ao questionamento sobre o gênero masculino e feminino na empresa Oi, 45% são do sexo masculino e 55% são do sexo feminino. Enquanto que na empresa VIVO, 35% são do sexo masculino e 65% são do sexo feminino.

Notou-se que a maioria 65% dos funcionários nas empresas do ramo de telefonia são do sexo feminino.

Em se tratando de idade, percebeu - se que 30% dos funcionários da empresa OI estão abaixo de 21 anos e 70% estão na faixa entre 21 e 35 anos.

Quanto a empresa VIVO 30% que os funcionarios estão abaixo de 21 anos, 45% estão na faixa entre 21 a 35 anos, 20% estão na faixa etária de 46 a 55 anos; 5% estão acima de 55 anos.

Observou-se que, 70% dos funcionários no ramo de sistema de telefonia estão na faixa etária de 46 a 55 anos.

No tocante ao estado civil na empresa OI, 10% dos funcionarios são coniventes, 85%, são solteiros, e 5% são casados.

Enquanto que na empresa VIVO 15% dos funcionários são coniventes, 55% são solteiros, e 30% casados.

Percebeu-se que, 85% dos funcionários nas empresas do sistema de telefonia são solteiros.

Em se tratando da escolaridade na empresa OI, 5% dos funcionários tem ensino médio completo, 10% ensino superior completo, 85% ensino superior incompleto.

Enquanto que Vivo, 85% dos funcionários possuem ensino médio completo, 5 % tem Ensino superior completo; e 10% possuem ensino superior incompleto.

Notou-se que, 85% dos funcionários no ramo do sistema de telefonia possuir nível de escolaridades variadas. (ensino médio completo e superior incompleto)

Tabela 1 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo curso profissionalizante

Empresa Oi			Empresa VIVO		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Sim	09	45	Sim	7	35
Não	11	55	Não	13	65
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

Com relação a curso profissionalizante, na empresa Oi 45% dos funcionários responderam sim, que possuem curso profissionalizante, 55% responderam não, que não possuem curso profissionalizantes.

Na empresa VIVO, 35% dos funcionários responderam sim, que possuem curso profissionalizante; 65% responderam não.

Pode-se observar que, 65% dos funcionários das empresas de telefonia não possuem curso profissionalizante.

Tabela 2 Distribuição dos funcionários que responderam ao questionário segundo tempo de serviço

Empresa Oi			Empresa VIVO		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Menos de 1 ano	12	60	Menos de 1 ano	18	90
De 1 a 3 anos	08	40	De 1 a 3 anos	1	5
De 3 a 5 anos	-	-	De 3 a 5 anos	0	0
Acima de 5 anos	-	-	Acima de 5 anos	1	5
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

Com referência ao tempo de trabalho na empresa Oi, 60% os funcionários trabalha a menos de 1 ano na empresa, 40% trabalham a mais de 1 a 3 anos na empresa.

Na empresa Vivo os funcionários no que se refere ao tempo de trabalho na empresa, 90% afirmar que trabalha na empresa menos de 1 ano, 5% trabalha na empresa de 1 a 3 anos, 5% acima de 5 anos. Observou-se que, 90% dos funcionários do ramo de sistema de telefonia tem tempo de serviço menos de 1 anos.

Com relação à questão da avaliação de desempenho, percebeu-se que na empresa Oi os funcionários, 85% afirmou que sim, já passaram por uma avaliação de desempenho, 15% afirmou que passou por uma avaliação de desempenho.

Na empresa Vivo o processo de avaliação de desempenho para os funcionários em 50% responderam que sim, já passaram por uma avaliação, e 10 questionados 50% responderam que não. Percebeu-se que 85% dos funcionários do ramo de sistema de telefonia passaram por uma avaliação de desempenho.

Tabela 3 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo avaliação do colaborador

Empresa Oi			Empresa VIVO		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Sim	18	90	Sim	16	80
Não	2	10	Não	4	20
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

Em se tratando da questão da avaliação do colaborador na empresa OI, 90% dos funcionários afirmam sim, 10% responderam que não.

Na empresa Vivo, 80% dos funcionários afirmam que sim, que gostam de ser avaliados, 20% afirmam que não gosta de ser avaliação de desempenho.

Notou-se que 90% dos colaboradores do ramo de telefonia gostam de serem avaliados.

Tabela 4 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo benefício da avaliação de desempenho.

Empresa Oi			Empresa VIVO		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Aumento de salários	-	-	Aumento de salários	16	80
Crescimento profissional	9	45	Crescimento profissional	0	0
Melhorar o desempenho	10	50	Melhorar o desempenho	2	10
Reconhecimento	1	5	Reconhecimento	2	10
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

No tocante a questão dos benefícios de desempenho na empresa OI, 45% dos funcionários recebem como benefícios com a avaliação de desempenho o

crescimento profissional, 50% afirmam que recebe com a avaliação de desempenho uma melhoria no desempenho, 5% recebe como benefício com a avaliação de desempenho o reconhecimento.

Pode-se observar no tocante a questão Benefícios de desempenho, que na empresa VIVO, 80% dos funcionários acredita que a avaliação de desempenho beneficia no aumento do salário, 10% acham que a avaliação de desempenho pode melhorar o desempenho, 10% afirmam que a avaliação de desempenho poderá trazer o reconhecimento.

Pode-se perceber que, 80% dos funcionários das empresas do ramo do sistema de telefonia acredita que a avaliação de desempenho beneficia no aumento salarial.

Notou-se que sobre a questão quem ganha com a avaliação de desempenho, 10% dos funcionários da empresa Oi afirmam que quem ganha com a avaliação de desempenho são os funcionários, 5% afirmam que quem ganha com a avaliação de desempenho é a empresa, 10% afirmam que quem ganha é os clientes, 75% afirmaram que são todos.

Pode - se perceber que na empresa VIVO, 20% dos funcionários afirmam que quem ganha com a avaliação de desempenho é os funcionários, 65% acham que quem ganha é a empresa, 15% afirmam que todos ganham com a avaliação e desempenho.

Notou-se que 75% dos funcionários do ramo de sistema de telefonia afirmaram que todos ganham com a avaliação

Observou -se com referência a questão dos fatores que contribuem para melhorar o desempenho, percebeu-se que 30% dos funcionários da empresa Oi afirmaram que bons salários contribuem para melhorar o desempenho, 15% afirmam

que plano de carreira é um dos fatores que contribui para melhorar o desempenho, 25% afirmaram que as metas são bem definidas contribuem para melhorar o desempenho,30% afirmaram que o reconhecimento contribui para melhorar o desempenho.

Percebeu-se que na empresa VIVO 20% dos funcionários afirmam que bons salários contribuem para melhorar o desempenho, 30% afirmam que o plano de carreira contribui para um melhor desempenho, 40% acreditam que as metas são bem definidas contribuem para melhorar o desempenho,10% afirmaram ser o reconhecimento um dos fatores que contribuem para o melhor atendimento.

Pode-se entender que, 40% no ramo do sistema de telefonia acreditam que metas definidas contribuem para melhorar o desempenho.

Em se tratando da característica mais importante que o funcionário deve ter, notou-se que a empresa Oi, 45% dos funcionários afirmaram que a característica mais importante que o funcionário deve ter é o comprometimento, 40% afirmaram que a característica importante que o funcionário deve possuir é a Motivação,15% afirmaram que a característica importante que o funcionário deve ter é a relação inter-pessoal.

Quanto a empresa VIVO, 45% dos funcionários tem comprometimento, 40% afirmaram ter como característica a Motivação,10% acham que tem como característica a relação inter-pessoal,5% afirma ter o espírito de liderança como característica.

Pode-se observar que, 45% no ramo do sistema de telefonia afirmaram que a característica mais importante do funcionário é o comprometimento.

Com relação a empresa busca alcançar com avaliação de desempenho, 20% dos funcionários da empresa Oi afirmaram que a empresa busca alcançar com

a avaliação de desempenho melhorar a lucratividade, 55% afirmam a empresa busca alcançar com que melhorar o desempenho da equipe, 5% melhorar o critério de avaliação, 20% crescimento profissional.

Quanto à empresa VIVO, 20% dos funcionários acredita que a empresa busca alcançar com a avaliação de desempenho uma melhorar a lucratividade, 65% acham que busca melhorar o desempenho da equipe; e os outros 15% acham que busca alcançar o crescimento profissional.

Observou-se que, 65% dos funcionários das empresas do ramo de telefonia acreditam que a empresa busca alcançar a melhoria no desempenho da equipe.

Em se tratando da avaliação abaixo do desempenho, percebeu-se que 25% dos funcionários da empresa Oi afirmou que sim, já foram avaliados abaixo do desempenho, 75% afirmaram que não, foi avaliado abaixo do desempenho, enquanto que na empresa VIVO, 30% afirmaram que sim, que foram avaliados abaixo do desempenho, 14 questionados 70% afirmam que não.

Notou-se que, 75% no ramo do sistema de telefonia afirmaram que não foram avaliados abaixo do desempenho.

Com relação à reação diante de uma avaliação negativa, observou-se que 60% dos funcionários da empresa Oi, afirmaram que a reação diante de uma avaliação negativa é busca melhorias, 40% afirmam que a reação diante de uma avaliação negativa justifica o baixo rendimento.

Quanto à empresa VIVO 30% afirma que simplesmente pede demissão diante de uma avaliação negativa, 70% afirma que diante da avaliação negativa Busca melhorias.

Pode-se observar que, 70% dos funcionários no ramo do sistema de telefonia tem interesse em busca a melhoria profissional com a avaliação de desempenho.

No tocante a questão o que a operadora espera como resultado de trabalhos, notou-se 30% dos funcionários da empresa Oi afirmaram que a operadora espera como resultado do trabalho um programa de incentivo, 70% afirma que a empresa espera como resultado do trabalho fortalecer a equipe.

Quanto à empresa VIVO, 45% acredita que a operadora espera como resultado um programa de incentivo, 55% afirmam que como resultado a empresa espera fortalecer a equipe.

Pode-se entender que no ramo do sistema de telefonia, 70% afirmaram que como resultado do trabalho espera fortalecer a equipe.

Com relação à questão Os reconhecimentos pelas metas atingidas, notou – se que 70% dos funcionários da empresa Oi afirmaram ter como reconhecimento o Reconhecimento administrativo, 25% afirmou que tem participação nos resultados como reconhecimento pelas metas atingidos, 5% afirma que tem elevação de benefício pelo reconhecimentos das metas.

Quanto a empresa VIVO, 50% afirmaram que quando atingem as metas tem o reconhecimento administrativo, 25% recebem como reconhecimento a participação nos resultados, 5% afirmam que como reconhecimento recebem aumento de salário, 5% recebe como reconhecimento a elevação de benefícios.

Pode-se perceber que, 70% dos funcionários no ramo do sistema de telefonia tem o reconhecimento administrativo.

Em se tratando da questão expectativas da empresa, percebeu-se que 20% dos funcionários da empresa Oi afirmaram que sempre, o desempenho tem

correspondido com as expectativas da empresa, 80% afirmaram que freqüentemente o desempenho tem correspondido com as expectativas da empresa. Enquanto que na empresa VIVO, 85% afirmou que sempre corresponde as expectativas da empresa, 15% afirmou que freqüentemente correspondem a expectativas da empresa.

Notou-se que, 85% no ramo do sistema de telefonia, o desempenho da avaliação tem correspondido as expectativas da empresa.

Com relação á questão da atitude dos funcionários no cumprimento das tarefas, observou - se que 25% dos funcionários da empresa Oi os funcionários afirmaram que para o cumprimento da tarefa depende de autorização, 35% afirmou que no cumprimento da tarefa tem liberdade para agir, 15% tem por atitude para o cumprimento das tarefas pedir ajuda para terceiros.

Na empresa VIVO, 20% os funcionários afirmam que depende de autorização, 40% afirmam que tem liberdade para agir, 10% afirmam pede ajuda para terceiros, 30% afirmam que tem como atitude trabalha e equipe.

Pode-se observar que, 40% dos funcionários no ramo do sistema de telefonia tem liberdade de ação.

Em se tratando da questão acreditar ter como superior, notou - se que os funcionários da empresa Oi, 100% acreditar ter como superior um líder. Enquanto que na empresa VIVO 50% afirmou ter como superior um líder, 50% acreditar ter um chefe.

Notou-se que, 100% dos funcionários no ramo do sistema de telefonia acreditar ter um superior(chefe) como lider.

Em se tratando da qualificação do gerente, percebeu – se que 55% dos funcionários da empresa Oi qualifica o superior como democrático, 10% qualificaram o superior como burocrático, 35% qualificaram como empreendedor.

Quanto a empresa VIVO, 45% qualificaram o superior como democrático, 10% classifica como autocrático, 10% classifica como burocrático, 25% classifica como empreendedor.

Notou-se que, 55% dos funcionários no ramo do sistema de telefonia qualificaram o chefe como democrático.

Com relação à classificação da importância da avaliação, 30% dos funcionários da empresa Oi classificam com alto a avaliação da operadora, 55% classificam como médio a avaliação da operadora, 15% classificam como baixo a avaliação da operadora.

Na empresa VIVO, 25% classifica a importância da operadora como alto, 50% classifica como médio e os outros 05 questionado 25% classifica como baixo.

Notou-se que, 55% dos funcionários das empresas do ramo do sistema de telefonia avaliaram a operadora como o desempenho médio,

Em se tratando da preocupação da empresa com a satisfação do cliente, percebeu-se que 60% dos funcionários da empresa Oi afirmaram que a empresa está preocupada com a sua satisfação, 40% afirmam que a empresa não está preocupada com a satisfação do funcionário.

Quanto à empresa VIVO, 75% afirmaram que sim, a empresa tem preocupação com a satisfação do funcionario, 25% responderam que não.

Pode-se observar que, 75% dos funcionários no ramo do sistema de telefonia estão preocupados com a satisfação dos clientes.

Tabela 5 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo reação quando é delegado uma tarefa

Empresa Oi			Empresa VIVO		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Importante	02	10	Importante	03	15
Competente	06	30	Competente	05	25
Responsável	11	55	Responsável	06	30
Normal	01	05	Normal	06	30
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

Em se tratando da questão reação quando lhe é delegado uma tarefa, notou - se que 10% dos funcionários da Oi se sentem importante quando lhes são delegado uma tarefa, 30% se sentem competente quando lhes são delegados uma tarefa, 55% sentem-se responsável, 5% diz sente – se normal, enquanto na empresas VIVO, 15% sentem-se importante quando uma tarefa lhe é delegada, 25% afirmaram sente-se competente, 30% sente-se responsável, 30% afirmam sente-se normal.

Notou-se que, 55% dos funcionários do ramo de telefonia celular, se sentem responsáveis quando lhe é delegado uma tarefa.

Tabela 6 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo empresa tem qualidade no atendimento ao cliente

Empresa Oi			Empresa VIVO		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Sim	15	75	Sim	18	90
Não	05	25	Não	02	10
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

No tocante a questão da qualidade no atendimento, observou-se que 75% dos funcionários da empresa Oi responderam que a empresa onde trabalham tem

qualidade no atendimento ao cliente, 25% respondeu que acreditam que a empresa em que trabalha não oferece qualidade no atendimento ao cliente.

Quanto à empresa Vivo, 90% responderam que sim, a empresa tem qualidade no atendimento, 10% responderam que não.

Notou-se que 90% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia afirmaram que a empresa tem qualidade no atendimento ao cliente.

Com relação à questão dos motivos da escolha da empresa, observou-se que 5% dos funcionários da empresa Oi escolheram trabalhar na empresa por causa dos Bons salários, 55% escolheram trabalhar na empresa por causa da oportunidade de trabalho, 5% escolheu trabalhar na empresa pela preferência por este tipo de trabalho, 35% escolheram trabalhar na empresa por causa da oportunidade de crescimento.

Quanto à empresa VIVO, 5% respondeu que escolheu a empresa para trabalhar pelos Bons salários, 75% responderam que foi pela oportunidade de trabalho, 05% respondeu que foi preferência por este tipo de trabalho, 15% responderam que foi pela oportunidade de crescimento.

Notou-se que, 75% dos funcionários das empresas do ramo de sistema de telefonia responderam que optaram pela empresa devido a oportunidade de mercado.

Em se tratando da relevância para o bom atendimento, notou-se que 50% dos funcionários da empresa Oi acham relevante para o bom atendimento o conhecimento e apresentação produto/ serviço, 20% afirmam que a relevância para o bom atendimento é a satisfação com o trabalho prestado, 10% afirmam que a relevância do bom atendimento é usa da razão com coerência, 20% relacionamento interpessoal.

Quanto à empresa VIVO, 75% afirmam conhecimento e apresentação produto/ serviço é um dos itens relevantes par o bom atendimento, 10% afirmam que o item relevante para o bom atendimento é a satisfação com o trabalho prestado, 5% usa da razão com coerência, 10% afirmam ser relacionamento interpessoal.

Pode-se observar que, 75% dos funcionários do ramo de telefonia afirmaram que o conhecimento, apresentação do produto/serviço, é itens relevantes para o bom atendimento.

Tabela 7 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo os gestores restringem suas habilidades e competências

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QT	%	ITEM	QT	%
Sempre	01	05	Sempre	01	05
Freqüentemente	06	30	Freqüentemente	04	20
Raramente	13	65	Raramente	15	75
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

No tocante a questão dos gestores restringirem as habilidades, observou - se que 5% dos funcionários da empresa Oi afirma que sempre os gestores restringem suas habilidades e competência, 30% afirmam que Freqüentemente tem suas habilidade e competências restringidas pelos gestores, 65% afirmam que raramente tem suas habilidade restringidas pelos gestores.

Quanto à empresa VIVO, 5% afirmara que os gestores sempre restringem suas habilidades e competências, 20% responderam que Freqüentemente os gestores restringem suas habilidades e competências, 75% responderam que raramente os gestores restringem suas habilidades e competências.

Pode-se observar que 75% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia raramente tem suas habilidades restritas.

Tabela 8 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo a importância da avaliação de desempenho para empresa

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QT	%	ITEM	QT	%
Aumento da lucratividade	04	20	Aumento da lucratividade	02	10
Aumento dos clientes	02	10	Aumento dos clientes	04	20
Direciona as estratégias de venda	06	30	Direciona as estratégias de venda	05	25
Determina as metas a serem cumpridas	08	40	Determina as metas a serem cumpridas	09	45
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

Com relação à questão da importância da avaliação de desempenho para sua empresa, notou-se que 20% dos funcionários da empresa Oi afirmam que a avaliação de desempenho aumenta a lucratividade da empresa, 10% acham que a avaliação de desempenho é importante para o aumento dos clientes, 30% afirmaram que a avaliação de desempenho tem como importância Direcionar as estratégias de vendas, 40% afirmam que a avaliação de desempenho e quem determina as metas a serem cumpridas.

Quanto à empresa VIVO, 10% afirmou que a importância da avaliação do desempenho aumenta a lucratividade, 20% aumento dos clientes, 25% Direciona as estratégias de vendas, 45% determina as metas a serem cumpridas.

Notou-se que 45% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia responderam que a avaliação de desempenho é importante para determina as metas a serem cumpridas.

Em se tratando da questão do reconhecimento, habilidade e competência demonstrada pelo funcionário, percebeu-se que 10% dos funcionários da empresa Oi afirmam que os conhecimentos, habilidade e competências demonstradas são reconhecidas com aumento de salários, 65% afirmam que são reconhecidos com promoção de cargos, 10% afirmam serem reconhecidos em seus conhecimentos e habilidade e competências atribuindo tarefas mais complexas, 15% afirmam serem

reconhecidos em seus conhecimentos, habilidades e competências com a diversificação de benefícios.

Quanto à empresa VIVO os funcionários, 30% aumento de salários, 40% promoção de cargos, 10% atribuindo tarefas mais complexas, 20% diversificação de benefícios.

Notou-se que, 65% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia são reconhecidos com promoção de cargos.

No tocante a questão da relação ao trabalho em equipe, notou-se que 85% dos funcionários da empresa Oi afirmam que gostam de trabalhar em equipe, 15% prefere trabalhar sozinho. Quanto à empresa VIVO, 80% gostam de trabalhar em equipe, 10% tem dificuldade em trabalhar em equipe, 10% preferem trabalhar sozinho.

Pode-se perceber que 85% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia gosta de trabalhar em equipe.

Tabela 9 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo maneira dos gestores se comunicam com os colaboradores

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QT	%	ITEM	QT	%
Cartas e memorandos	-	-	Cartas e memorandos	02	10
Reuniões periódicas	15	75	Reuniões periódicas	10	50
Conversando individualmente	01	05	Conversando individualmente	01	05
Chamando a atenção na frente dos outros	-	-	Chamando a atenção na frente dos outros	-	-
Motivando para o trabalho em equipe	04	20	Motivando para o trabalho em equipe	04	20
Diariamente, mostrando o que esperado e avaliando	-	-	Diariamente, mostrando o que esperado e avaliado	03	15
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

Em se tratando da maneira que os gestores se comunicam com os colaboradores, percebeu-se 75% dos funcionários da empresa Oi responderam que a maneira que os gestores se comunicam com os colaboradores é através das

reuniões periódicas, 5% afirmou que conversando individualmente, 20% afirmaram que motivando para o trabalho em equipe.

Quanto à empresa VIVO, 10% os gestores se comunicam através de carta e memorandos, 50% reuniões periódicas, 5% conversando individualmente, 20% Motivando para o trabalho em equipe, 15% responderam que, diariamente, mostrando o que é esperado e avaliado.

Notou-se que 75% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia responderam que os gestores se comunicam com os colaboradores através das reuniões periódicas.

Tabela 10 Distribuição de funcionário que responderam ao questionário segundo novos modelos de gestão aplicado na operadora

Empresa Oi			EmpresaVivo		
ITEM	QUANTI DADE	%	ITEM	QUANTI DADE	%
Gestão participativa	16	80	Gestão participativa	12	60
Gestão empreendedora	03	15	Gestão empreendedora	3	15
Gestão Holística	01	05	Gestão Holística	2	10
Corporação virtual	-	-	Corporação virtual	3	15
TOTAL	20	100	TOTAL	20	100

Co relação aos novos modelos de gestão a aplicado na operadora, percebeu-se que 80% dos funcionários da empresa OI afirmaram que o novo modelo da gestão da empresa é gestão participativa, 15% afirmam que a gestão deve ser uma gestão empreendedora, 5% afirmam que a gestão tem que ser uma gestão Holística, enquanto que na empresa VIVO, 60% gestão participativa, 15% gestão empreendedora, 10% gestão Holística, 15% afirmaram que a corporação é virtual.

Pode-se perceber que 80% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia responderam que o modelo da gestão da empresa é a gestão participativa.

No tocante a questão líder da equipe o que faria para melhorar o desempenho da empresa, entendeu-se que 50% dos funcionários da empresa OI se fosse o líder da equipe faria palestras motivacionais para melhorar o desempenho

da empresa, 10% como líder faria a delegação de poderes e competência, 40% se fosse líder da equipe elaboraria um plano de cargos e salários.

Na empresa Vivo, 40% fariam palestras motivacionais, 25% fariam a delegação de poderes e competência, 10% fariam a Diversificação de benefícios, 25% fariam plano de cargos e salários.

Notou-se que, 50% dos funcionários do ramo do sistema de telefonia como líder faria palestras promocionais.

Com relação à questão conceito atribuído a operadora, pode-se perceber que, 20% na empresa Oi os funcionários Ótima, 30% bom, 4 questionado 20% regular, 30% precisar investir na capacitação.

Enquanto que na empresa Vivo, 25% Ótima, 45% atribuíram conceito bom, 15% deram conceito regular, 15% afirmaram que a empresa precisar investir na capacitação.

Notou-se que, 45% dos funcionários das empresas do ramo do sistema de telefonia conceituaram as empresas do ramo do sistema de telefonia como boa.

Quanto ao questionário aplicados aos clientes do ramo do sistema de telefonia obteve-se os seguintes resultados:

Em se tratando do gênero, notou-se que, 30% dos clientes da empresa Oi, 70% são do sexo feminino, 30% são masculinos.

Na empresa VIVO, 37,5%, são do sexo masculino, 62,5% são do sexo feminino.

Notou-se que 70% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia são do sexo feminino.

Tabela 11 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo Estado civil

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Convivente	6	15	Convivente	4	12,5
Solteiro	15	37,5	Solteiro	20	40
Viúvo	-	-	Viúvo	1	2,5
Casado	16	40	Casado	15	37,5
Separado judicialmente	03	7,5	Separado judicialmente	-	2,5
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Em se tratando da questão da faixa etária, na empresa Oi 60% que os clientes estão na faixa etária de 21 a 35 anos, 22,5% estão 36 a 45anos, 17,5% estão na faixa etária de 46 a 55 anos, enquanto que os clientes da empresa vivo, 65% estão na faixa entre 21 a 35 anos,20% estão na faixa entre 36 a 45 anos, 15% estão na faixa entre 46 a 55 anos.

Notou-se que 65% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia estão na faixa etária de 21 a 35 anos.

Tabela 12 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo Estado civil

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Convivente	6	15	Convivente	4	12,5
Solteiro	15	37,5	Solteiro	20	40
Viúvo	-	-	Viúvo	1	2,5
Casado	16	40	Casado	15	37,5
Separado judicialmente	03	7,5	Separado judicialmente	-	2,5
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação ao estado civil, notou-se que 40% dos clientes da empresa Oi são casado, 37,5% são solteiros,15% são conviventes, 7,5% são separados judicialmente.

Enquanto que na empresa VIVO, 12,5% são convivestes, 40% são solteiros, 2,5% viúvos 37,5% são casados, 2,5% são separados judicialmente.

Notou-se que 40% dos clientes das empresas do ramo de telefonia são casados e solteiros.

Tabela 13 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo ocupação

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Funcionário Público	5	12,5	Funcionário Público	4	10
Autônomo	10	25	Autônomo	10	25
Estudante	11	27,5	Estudante	12	30
Funcionário empresa privada	5	12,5	Funcionário empresa privada	6	15
Aposentado/pensionista	2	5	Aposentado/pensionista	2	5
Profissional liberal	7	17,5	Profissional liberal	6	15
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação à questão da ocupação, observou-se 12,5% dos clientes da empresa Oi os clientes, 12,5% são funcionários públicos, 25% são autônomo, 27,5% tem como ocupação estudante, 12,5% são funcionários de empresa privada, 5% são aposentado e pensionista, 17,5% são profissionais liberal.

Quanto a empresa VIVO, 10% são funcionário público, 25% são autônomo, 30% são estudantes, 15% são funcionários de empresa privada, 5% são aposentado/pensionista, 15% são profissionais liberais.

Percebeu-se que 30% dos clientes do ramo do sistema de telefonia são estudantes.

Tabela 14 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo grau de escolaridade

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QT	%	ITEM	QT	%
Ensino Fundamental completo	1	2,5	Ensino Fundamental completo	1	2,5
Ensino Fundamental Incompleto	-	-	Ensino Fundamental Incompleto	-	-
Ensino Médio Completo	10	25	Ensino Médio Completo	17	42,5
Ensino Médio Incompleto	1	2,5	Ensino Médio Incompleto	1	2,5
Ensino Superior completo	5	12,5	Ensino Superior completo	5	12,5
Ensino Superior Incompleto	17	42,5	Ensino Superior Incompleto	10	25
Pós - Graduação completa	-	-	Pós - Graduação completa	-	-
Pós- Graduação incompleta	2	5	Pós- Graduação incompleta	2	5
Técnico	4	10	Técnico	4	10
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação à questão grau de escolaridade, notou-se 2,5% dos clientes da empresa Oi, tem ensino fundamental completo, 25% tem ensino médio completo, 2,5% possuem ensino médio incompleto, 12,5% tem ensino superior incompleto, 42% tem escolaridade do ensino superior incompleto, 5% tem escolaridade em pós-graduação, 10% tem escolaridade técnico.

Quanto à empresa VIVO, 2,5% dos clientes tem o ensino fundamental completo, 42,5 % possuem escolaridade do Ensino médio completo, 2,5 % tem ensino médio incompleto, 12,5% possuem Ensino superior completo, 25% tem ensino superior incompleto, 5% Pós-graduação incompleta, 10% possui escolaridade técnico.

Notou-se que, 42,5% dos clientes do ramo do sistema de telefonia tem escolaridade do ensino médio completo e ensino superior incompleto.

Tabela 15 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo tipo de cliente

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Pessoa física	40	100	Pessoa física	40	100
Pessoa jurídica	-	-	Pessoa jurídica	-	-
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Em se tratando da questão tipo de cliente, notou-se 100% dos clientes da empresa Oi e VIVO são pessoas

Tabela 16 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo tempo como cliente da empresa

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Menos de 06 meses	16	40	Menos de 06 meses	14	35
6 meses a 1 ano	20	50	6 meses a 1 ano	24	60
De 1 ano a 3 anos	3	7,5	De 1 ano a 3 anos	2	5
De 3 a 5 anos	-	-	De 3 a 5 anos	-	-
Acima de 5 anos	1	2,5	Acima de 5 anos		
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação à questão do tempo como cliente das empresas, notou-se

40% dos clientes da empresa OI são clientes há menos de 06 meses, 50% são clientes de 6 meses a 1 ano, 7,5% são clientes de 1 ano a 3 anos, 2,5% são clientes acima de 5 anos.

Quanto à empresa VIVO os clientes, 35% são clientes a menos de 6 meses, 60% são clientes de 6 meses a 1 ano, 5% são clientes de 1 ano a 3 anos.

Notou-se que, 60% dos clientes do ramo do sistema de telefonia estão clientes com de 6 meses à 1 ano

Tabela 17 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo efetua as compras

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Sócio	01	2,5	Sócio	02	5
Gerente	01	2,5	Gerente	01	2,5
Administradores	01	2,5	Administradores	01	2,5
Compradores	02	5	Compradores	02	5
Pessoa física	35	87,5	Pessoa física	34	85
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

No tocante a questão de quem efetua as compras, observou-se 87,5% dos clientes da empresa OI são pessoas físicas, 2,5% são os sócios, 2,5% são os gerentes, 2,5% são os administradores, 5% são os compradores,.

Quanto à empresa VIVO 5% quem efetua as compras são os sócio, 5% é gerente, 2,5% são os administradores, 5% são os compradores, 85% são as pessoa física.

Tabela 18 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo influência na escolha da operadora

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Tecnologia	10	25	Tecnologia	8	20
Área de cobertura	-	-	Área de cobertura	-	-
Menor tarifa	30	75	Menor tarifa	32	80
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Em se tratando da influência na escolha da operadora, notou-se que, 25% dos clientes da empresa Oi afirmaram ser a tecnologia, 75% a menor tarifa é que influência na escolha da operadora.

Percebeu-se que na empresa VIVO, 20% afirmaram que a tecnologia influenciou na escolha da operadora, 80% afirmaram que foi a menor tarifa.

Notou-se que, 80% dos clientes das empresas do ramo de sistema de telefonia afirmaram que a menor tarifa.

Tabela 19 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo informação da empresa

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Anúncios de jornal	4	10	Anúncios de jornal	4	10
Anúncios de revistas	1	2,5	Anúncios de revistas	1	2,5
Através de amigos	7	17,5	Através de amigos	7	17,5
Televisão e rádio	22	55	Televisão e rádio	20	50
Outdoor	4	10	Outdoor	4	10
Passsei em frente da empresa	2	5	Passsei em frente da empresa	4	10
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Em se tratando da informação da empresa, observou-se que, 10% na empresa Oi os clientes são informados através de jornais, 2,5% pelos anúncios de revistas, 17,5% através de amigos, 55% tem a televisão e o rádio como fonte de informação da empresa, 10% outdoor, 5% ao passar em frente da empresa.

Percebeu-se que na empresa VIVO, 10% se informaram em anúncios de jornal, 2,5% em anúncios de revistas, 17,5% através de amigos, 50% televisão e rádio; 4 questionados 10% outdoor, 10% passei em frente a empresa.

Notou-se que, 50% dos clientes tiveram conhecimento das empresas do ramo do sistema de telefonia através da televisão e rádio.

Tabela 20 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo assistência técnica

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Sim	10	25	Sim	12	30
Não	30	75	Não	28	70
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação à questão da assistência técnica, notou-se que, 25% dos clientes da empresa Oi afirmaram que sim, já precisaram da assistência técnica, 75% afirma não ter precisado de assistência técnica.

Percebeu-se que na empresa VIVO, 30% respondera que sim, que já precisaram de assistência técnica, 28 questionados 70% responderam que não.

Observou-se com relação à avaliação do tempo de reparo do aparelho que, 5% dos clientes das empresas Oi avaliaram como ótimo, 7,5% avaliaram como ruim, 37,5% acha regular o tempo de reparo do seu aparelho, 25% avaliaram como bom, 25% afirmaram que não precisaram do serviço.

Percebeu-se que na empresa VIVO, 5% avaliam o tempo de reparo do aparelho como ótimo, 7,5% avaliaram como ruim, 7,5% avaliaram como regular, 25% como bom, 50% afirmaram não precisa do serviço.

Notou-se que, 50% dos clientes das empresas de ramo do sistema de telefonia afirmaram que nunca precisaram do reparo no aparelho.

Co relação à questão da operadora comunicar quando há novos produtos, observou-se que, 25% dos clientes da empresa Oi responderam que a operadora comunica quando há novos serviços, 75% afirma que a operadora comunica quando chegam novos produtos/serviços.

Na empresa VIVO, 87,5% respondera que sim a operadora sempre avisa quando há novos produtos e serviços, 12,5 responderam que não.

No tocante a questão da atitude da operadora diante da reclamação, percebeu-se que, 32,5% dos clientes da empresa Oi responderam que a operadora é atenciosa, 12,5% afirmaram que registra o fato, 7,5% afirmaram que retorna posteriormente, 22,5% afirmaram que dá retorno, 25% responderam que a operadora é indiferente.

Na empresa VIVO, 67,5% responderam que a atitude da operadora diante das reclamações é Atenciosa, 12,5% responderam que a operadora registra o fato, 7,5% afirmaram que a operadora retorna posteriormente, 2,5% respondeu que a operadora é imparcial, 5% responderam que a operadora não dá retorno, 5% responderam que a operadora é indiferente.

Notou-se que 67,5% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia responderam que as atitudes das operadoras são atenciosas.

Tabela 21 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo sugestão para melhorar produtos e serviços da operadora

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QT	%	ITEM	QT	%
Desenvolvimento de novas tecnologias	6	15	Desenvolvimento de novas tecnologias	6	15
Investimento em qualificação pessoal	13	32,5	Investimento em qualificação pessoal	4	10
Investimento certificação de qualidade	3	7,5	Investimento certificação de qualidade	6	15
Garantir a satisfação dos funcionários	9	22,5	Garantir a satisfação dos funcionários	4	10
Diversificação	4	10	Diversificação	6	15
Diferenciação	5	12,5	Diferenciação	14	35
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação à questão da sugestão para melhorar os produtos e serviços da operadora, notou-se que 15% dos clientes da empresa Oi tem desenvolvimento de novas tecnologias, 32,5% investimento em qualificação pessoal, 7,5%

investimento certificação de qualidade, 22,5% garantir a satisfação dos funcionários, 10% diversificação, 12,5% diferenciação.

Notou-se que na empresa VIVO, 15% sugerem um desenvolvimento de novas tecnologias, 10% sugerem um investimento em qualificação pessoal, 15% sugere um investimento certificação de qualidade, 10% sugerem que garantir a satisfação dos funcionários, 15% sugere que a diversificação, 35% sugerem que a diferenciação.

Percebeu-se que 35% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia sugerem que haja diferenciação do produto.

Tabela 22 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo grau de satisfação com a operadora

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTIDADE	%	ITEM	QUANTIDADE	%
Alto	5	12,5	Alto	10	25
Médio	25	62,5	Médio	22	55
Baixo	10	25	Baixo	8	20
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

No tocante a questão do grau de satisfação do cliente, notou-se que 12,5% na empresa OI responderam que é alto, 62,5% responderam que é médio, 25% responderam que é baixo .Na empresa VIVO, 25% afirmaram que o grau de satisfação é alto, 55% afirmaram que o grau de satisfação é médio, 20% afirmaram que pó grau de satisfação é baixo .

Notou-se que, 62,5% dos clientes das empresas do sistema de telefonia responderam que o grau de satisfação com a operadora é médio.

Tabela 23 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo perfil como cliente

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTI DADE	%	ITEM	QUANTI DADE	%
Agressivo	12	30	Agressivo	6	15
Barganhista	14	35	Barganhista	15	37,5
Prata da casa	11	27,5	Prata da casa	13	32,5
Elite	3	7,5	Elite	6	15
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação ao perfil do cliente, Percebeu-se que 30% dos clientes na empresa OI são agressivo, 35% barganhista, 27,5% prata da casa, 7,5% elite.

Na empresa VIVO, 15% são agressivo, 37,5% afirmam ser barganhista, 32,5% afirmaram ter o perfil prata da casa, 15% dizem ter o perfil de elite.

Notou-se que, 37,5% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia tem o perfil barganhista.

Tabela 24 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo avaliação do atendimento

Empresa Oi			Empresa Vivo		
ITEM	QUANTI DADE	%	ITEM	QUANTI DADE	%
Ótimo	15	37,5	Ótimo	14	35
Ruim	3	7,5	Ruim	2	5
Regular	11	27,5	Regular	8	20
Bom	11	27,5	Bom	16	40
TOTAL	40	100	TOTAL	40	100

Com relação à questão da avaliação do atendimento, Notou-se que 37,5% dos clientes da empresa OI avaliaram o atendimento ao cliente como ótimo, 7,5% ruim, 27,5% regular, 27,5 bom.

Na empresa VIVO, 35% avalia o atendimento como ótimo, 5% acham o

atendimento ruim, 20,5% afirmam ser regular; 40% avaliam como bom.

Notou-se que, 40% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia avaliaram o atendimento como bom.

Com relação à forma como prefere ser atendido, notou-se que, 30% dos clientes da empresa OI, preferem ser atendido na empresa, 57,5% via telefone, 12,5% via telefone.

Na empresa VIVO, 25% prefere ser atendido na empresa, 62,5% prefere ser atendido via telefone, 12,5% prefere ser atendido via internet.

Notou-se que, 62,5% dos clientes do ramo do sistema de telefonia preferem ser atendidos via telefone.

Com referência ao tipo de tratamento que o cliente recebe da operadora, percebeu-se 5% dos clientes da empresa Oi é lento, 17,5% é cortês, 15% é rápido, 27,5% é impessoal, 35% personalizado.

Na empresa VIVO, 5% afirmaram receber um tratamento frio, 10% afirmaram que o tratamento da operadora é lento, 25% afirmam que o tratamento é cortês, 25% afirmam ser rápido, 35% afirmam que o tratamento é personalizado.

Notou-se que, 35% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia recebe tratamento personalizado.

Com relação à questão da influência do atendimento de qualidade, notou-se que 10% na empresa OI o atendimento é rápido, 7,5% informações das tarifas e planos, 65% preocupação contínua com satisfação do cliente, 17,5% atendimento personalizado.

Na empresa VIVO, 17,5% o que influencia é um atendimento rápido, 7,5% afirmam que é informações das tarifas e planos, 42,5% afirmaram que é a

preocupação contínua com satisfação do cliente, 32,5% afirmaram que é o atendimento personalizado

Percebeu-se que, 65% dos clientes do ramo do sistema de telefonia tem preocupação contínua em satisfazer o cliente.

Com relação á questão uso dos recursos tecnológicos, notou-se que, 55% dos clientes da empresa Oi responderam que usam os recurso tecnológicos, 45% afirmaram que não.

Na empresa VIVO, 75% afirmam que usam os recurso tecnológicos da empresa, 25% responderam que não.

Notou-se que, 75% das empresas do ramo do sistema de telefonia usam recursos tecnológicos.

Com relação ao tipo de atendimento que o cliente prefere, observou-se que 40% dos clientes da empresa Oi prefere ser atendido de forma cordial, 50% prefere o atendimento personalizado, 10% prefere que o atendimento seja muito rápido .

Na empresa VIVO, 37,5% gosta de receber um atendimento cordial, 50% gostam de atendimento personalizado, 12,5% gostam de atendimento muito rápido .

Notou-se que, 50% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia preferem o atendimento personalizado.

Em se tratando da questão funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento, percebeu-se que, 62,5% dos clientes da empresa Oi que os funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento na loja, 37, 5% responderam que não

Na empresa VIVO, 75% estão treinados sim, 25% não estão treinados para prestar um bom atendimento.

Notou-se que, 75% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia à responderam que os funcionários não estão treinados para prestar um bom.

Com relação ao que impulsiona o bom atendimento prestado pelo funcionários, notou-se que, 60% dos clientes da empresa Oi afirmaram que é o Treinamento constante, 12,5% afirmaram que é a Boa remuneração, 7,5% afirmaram que é a variedade de benefícios, 20% é a qualificação profissional.

Na empresa VIVO, 50% afirmam que o Treinamento constante impulsiona o bom atendimento, 10% Boa remuneração impulsiona o bom atendimento,,5% variedade de benefícios impulsiona o bom atendimento,32,5% afirmaram que a qualificação profissional impulsiona o bom atendimento.

Notou-se que, 60% dos clientes do ramo do sistema de telefonia afirmaram que são impulsionados o bom atendimento prestado pelos funcionários é o treinamento constante.

Com relação aa questão da utilização do SAC (serviço de atendimento ao consumidor) notou-se que, 7 5% dos clientes da empresa Oi os clientes já utilizou o SAC (Serviço de atendimento

Na empresa VIVO, 75% sim utilizaram o SAC, 12,5% responderam que não usam o SAC.

Observou-se que, 75% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia já usaram o SAC.

Em se tratando da forma como costuma ser o atendimento via telefone, notou-se que 42,5% dos clientes da empresa Oi são cortês, 15% costuma ser atendido via telefone de modo duvidoso, 15% são moroso, 27,5% são grosseiro.

Na empresa VIVO, 42,5% afirmam que o atendimento via telefone é cortês, 12,5% afirmam que é duvidoso, 37,5% responderam que é moroso, 7,5% responderam que é grosseiro. Percebeu-se que, 42,5% dos clientes das empresas do ramo de telefonia costumam ser atendidos via telefone de forma cortês.

Com relação ao tempo Máximo já esperado por um atendimento via telefone, notou-se que 37,5% dos clientes da empresa Oi afirmaram que o tempo Máximo de espera por um atendimento é até 10 minutos, 22,5% 10 min a 30 min., 32,5% 30 minutos .à 1 hora, 7,5% mais de 1 hora.

Na empresa VIVO, 62,5% afirmam ter esperado pelo atendimento até 10 min, 32,5% afirmam ter esperado de 10 min a 30 min, 5% responderam que esperaram de 30 min. a 1 hora. Percebeu-se que, 62,5% dos clientes das empresas do ramo do sistema de telefonia afirmaram ter esperado no Máximo até 10 minutos.

Com relação à questão do contato estabelecido dos funcionários com o cliente no pós-atendimento, notou-se que, 5% dos clientes da empresa Oi afirmaram que no pós atendimento o funcionário telefona para agradecer a escolha, 20% telefona para informar produtos e serviços, 7,5% envia mala direta, 67,5% não faz contato.

Na empresa Vivo, 25% responderam que no contato pós-venda a operadora telefona para informar produtos e serviços, 75% responderam que a operadora não faz contato.

Notou-se que, 75% dos clientes do ramo do sistema de telefonia responderam que a operadora não faz contato pós-venda.

No tocante a relação aos concorrentes como você classifica o atendimento da sua operadora, notou-se que 40% dos clientes da empresa Oi classificaram como lento, 12,5% rápido, 47,5% satisfatório.

Na empresa VIVO, 12,5% classificaram como lento ,37,5% classificaram como rápido, 50% classificaram como satisfatório.

Notou-se que, 50% dos clientes das empresa do ramo do sistema de telefonia classificaram como satisfatório o atendimento da operadora.

5 DISCUSSÃO

Os 15 (quinze) cruzamentos foram elaborado com apoio das tabulações dos dados obtidos com questionários, que contemplaram, questões fechadas aplicados a 20 funcionários e a 40 clientes e entrevistas foram de fundamental colaboração as informações adquiridas em entrevistas contendo 20 questões abertas aplicadas a 2 funcionários e 2 clientes das empresas OI e VIVO. Foram selecionadas 16 questões do questionário aplicado aos funcionários e 14 questões do questionário aplicados aos clientes de ambas as empresas que serviram para confirmar os objetivos e a hipótese apresentados na pesquisa da avaliação de desempenho da empresas que representam o ramo de sistema de telefonia em São Luís/MA.

1 Gênero x Estado civil

O presente cruzamento, serviu para apresentar a avaliação do perfil dos funcionários que formam o RH da empresas do ramo de sistema de telefone celular e apresenta a forma como as pessoas de determinados gêneros e estado civil interagem com avaliação do desempenho.

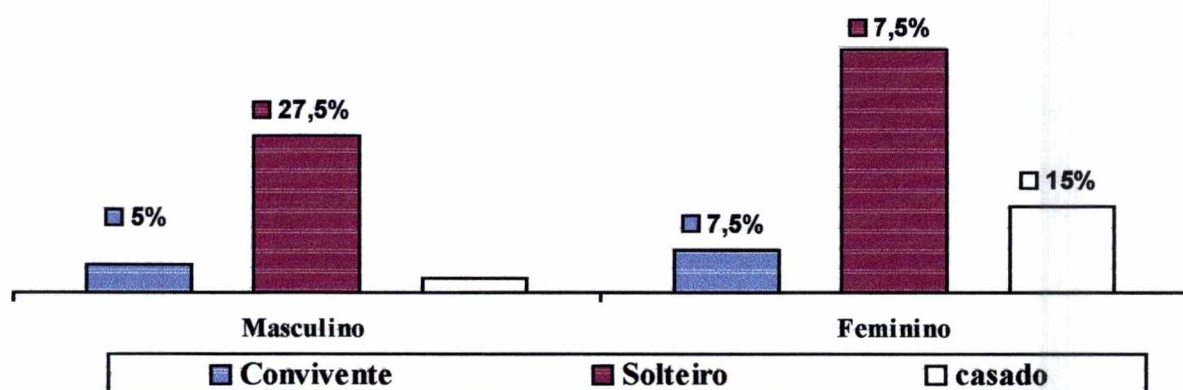


Gráfico 1 Distribuição de funcionários que responderam ao questionário segundo cruzamento gênero x estado civil

Com relação à distribuição dos funcionários que responderam ao questionário segundo ***gênero x estado civil*** que, 35% dos funcionários do ramo de telefonia são do sexo masculino, sendo que 5% são conviventes, 27,5% são solteiros, 2,5% casado, com relação ao gênero do sexo feminino estão contemplados 65% de mulheres, sendo 7,5% conviventes, 42,5% solteira, 15% casadas.

Notou-se com a análise do gráfico das variáveis, que 65% dos funcionários do ramo de telefonia são sexo feminino. Percebeu-se a predominância de mulheres com solteiras, o que indicando a tendência feminina do RH o que poderá representar o fácil acesso ao desempenho da avaliação para com a satisfação do cliente.

Entendeu-se que não existe em nível profissional uma reação diferente à condição de gênero e estado civil. A capacidade das pessoas são analisados de acordo com as condições do desempenho e capacidade independente do gênero.

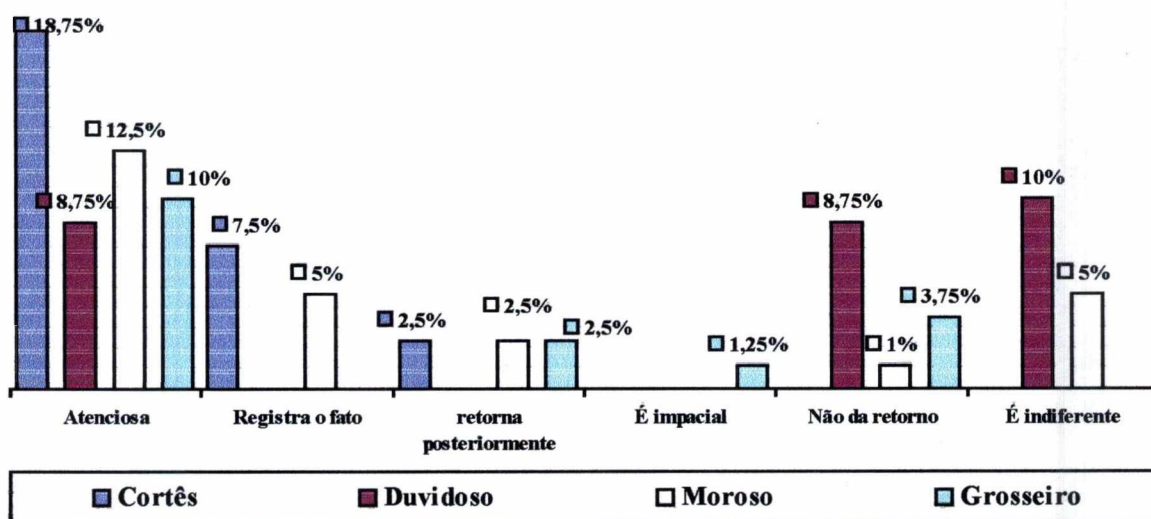


Gráfico 14 Distribuição de clientes que responderam ao questionários segundo cruzamento Atitude da operadora diante das suas reclamações x Atendimento via telefone

Notou-se, análise do cruzamento das variáveis **Atitude da operadora diante das suas reclamações x Atendimento via telefone** que 50% dos clientes do ramo de telefonia celular afirmaram que a atitude da operadora diante de suas reclamações é atenciosa, sendo que 18,75% são atendido via telefone de forma cortês, 8,75% via telefone atende de forma duvidosa, 12,5% via telefone o atendimento e de forma morosa, 10% via telefone o atendimento e de forma grosseira, 12,5% afirma que a atitude da operadora diante das suas reclamações registra o fato, sendo que 7,5% costuma ser atendido de forma cortês, 5% são atendido via telefone de forma morosa, 7,5% afirma que diante das reclamações a operadora retorna posteriormente, sendo que 2,5% o atendimento via telefone é cortês, 2,5% diz que o atendimento via telefone é moroso, 2,5% afirma que o atendimento via telefone é grosseiro, 1,25% afirma que a operadora diante das reclamações é imparcial e grosseira no atendimento via telefone, 13,75% diz que diante das reclamações a operadora não dar retorno, sendo que 8,75% diz que o atendimento via telefone é duvidoso, 1,25% diz que o atendimento via telefone e

moroso, 3,75% diz que o atendimento via telefone é grosseiro, 15% afirma que diante das reclamações a operadora são indiferente, 10% afirma que o atendimento é duvidoso, 5% afirmam que o atendimento via telefone é moroso

Pose-se perceber que 50% dos clientes do ramo de sistema de telefonia celular afirmam que a operadora diante das reclamações é atenciosa e o atendimento via telefone é cortês, se nota que o procedimento de avaliação no atendimento por parte do funcionarios proporciona a satisfação ao cliente.

Avaliação do pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho; esta ligada, freqüentemente, mas não necessariamente, as vantagens financeiras a titulo de encorajamento. CHIAVENATO (1981), nos coloca que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Em muitas organizações a Avaliação de Desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Alguns gestores vêem na avaliação de desempenho como um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois torna-se possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização.

Identifica os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promovendo o auto conhecimento e o auto desenvolvimento dos empregados, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e

promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

15 Classificação do atendimento da operadora em relação aos concorrentes x Tempo máximo do atendimento via telefone

Este cruzamento tem por objetivo analisar a condição do atendimento em comparação aos concorrentes e o tempo Máximo do atendimento via telefone.

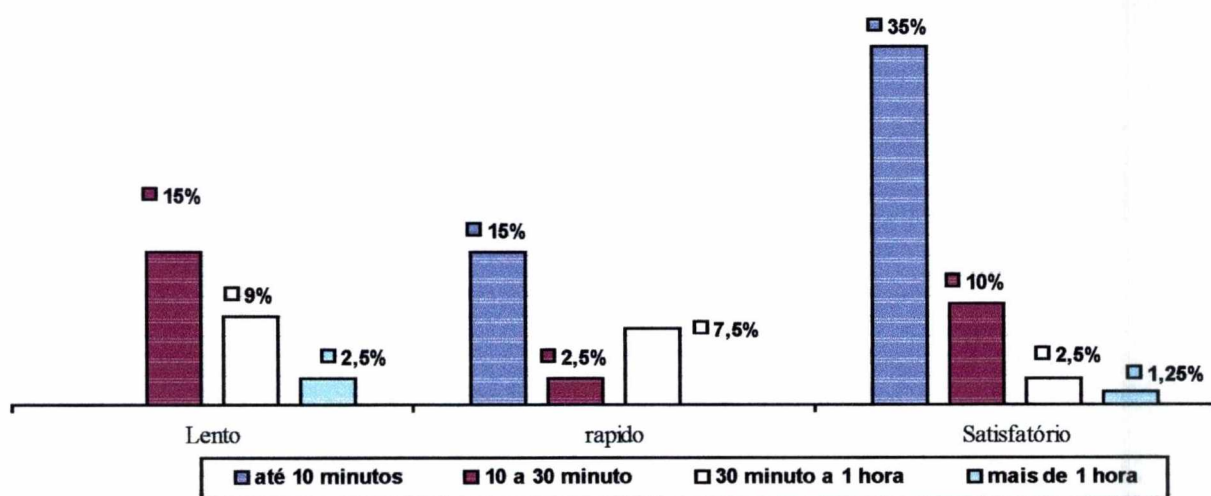


Gráfico 15 Distribuição de clientes que responderam ao questionário segundo cruzamento Classificação do atendimento da operadora em relação aos concorrentes x Tempo do atendimento via telefone

Notou-se, com a análise do cruzamento de variáveis **Classificação do atendimento da operadora em relação aos concorrentes x Tempo máximo do atendimento via telefone**, que 26,25% clientes do ramo de telefonia classifica o atendimento como lento, sendo que 15% afirmaram que o tempo Máximo esperado para o atendimento é de 10 a 15 minutos, 8,75% esperam para ser atendidos de 30 minutos a 1 hora, 2,5% esperam mais de 1 hora, 2,5% classificaram o atendimento como rápido, sendo que 15% espera por atendimento até 10 minutos, 2,5% de 10 a

30 minutos,7,5% de 30 minutos a 1 hora, 61,25% classifica o atendimento da operadora como satisfatório,sendo que 35% espera por atendimento até 10 minutos, 10% de 10 a 30 minutos,2,5% de 30 minutos a 1 hora,1,25% mais de 1 hora.

Notou-se que, 48,75% dos clientes do ramo de telefonia dizem que com relação aos concorrentes classifica o atendimento da operadora como satisfatório e que o tempo máximo já esperado por atendimento via telefone foi de até 10 minutos, Identificou –se o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela empresa.

A qualidade do atendimento é o principal fator de gerenciamento para a primazia no atendimento ao cliente, o tempo é a chave motriz de qualquer negocio e não pode ser desperdiçado, todo e qualquer empresa que quiser ser atuante no mercado, tem que ter boa qualidade tanto nos produtos manufaturados quanto no produto RH, velocidade, rapidez na prestação de serviços e no acompanhamento da evolução tecnológica.

Segundo CHIAVENATO (1981) através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, auto desenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Enquanto que Pérez Lopes (in: CHIAVENATO,1996), os dirigentes de toda organização devem possuir competência em três dimensões bastante diferente entre

si: a estratégica para definir propósitos ou resultado , a executiva para coordenar e comunicar atividades concretas que devem ser realizadas para que a organização atinja seu propósito, e a de liderança com fins de motivar as pessoas indivíduos para atuar de modo concreto requerido pela organização.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo, percebe-se que em muitas organizações há uma preocupação crescente em implantar algum sistema de avaliação, que vise conhecer a extensão em relação a cada um dos colaboradores, tais como identificar problemas de integração, supervisão, motivação, sub aproveitamento do potencial e outros.

Os 15 cruzamentos contemplaram os objetivos específicos que identificou os atuais objetivos da avaliação de desempenho dos promotores de vendas. Analisou-se os benefícios da avaliação de desempenho para a empresa, chefes e promotores de vendas, identificou o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela empresa e indicou a influência da avaliação de desempenho no relacionamento colaborador-cliente. Confirmando a hipótese. O processo de avaliação e desempenho contribui para um aprimoramento profissional adequando ao sistema e subsistema a melhoria da qualidade no atendimento.

6 CONCLUSÃO

O cliente interno ao ser avaliado no desempenho de suas atividades está colocando em prova o desenvolvimento da empresa, ele é o cartão de visita da empresa, é o cliente interno que viabiliza os negócios da empresa com o cliente externo. Para tanto, tem que estar se aprimorando e capacitando para saber lidar com os mais diversos perfis de clientes.

A expansão do mundo virtual digital similar ao do sistema de telefonia, não deixa margem da necessidade de sistema de avaliação de desempenho interno e externo, para que haja o conhecimento do nível de aprimoramento e de aceitação dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

O impacto da avaliação de desempenho nas empresas "OI" e "VIVO" de São Luís, é de fundamental importância para que sejam avaliadas as condições do atendimento dos colaboradores e promotores de vendas, nos quais possam haver uma avaliação sobre as atuais condições em que as empresas apresentem em sua tecnologia condições de atendimento aprimorados em qualidades conforme as necessidades dos clientes, preservando sua estabilidade no mercado de consumo maranhense, haja vista, que as empresas são recém instaladas nesta localidade.

A principal preocupação da empresa pelo que se observa está em construir seu principal patrimônio com o recurso humano com habilidades e estima elevadas tanto em nível pessoal como profissional, pelo processo de avaliação de desempenho na organização, a empresa avalia semestralmente as atuais condições de desempenho das atividade e da forma como está refletindo sobre os clientes e funcionários, analisando o que necessita ser inovado e em que o RH necessita para aprimorar o atendimento.

Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém nenhum progresso foi alcançado com relação ao homem e a eficiência das organizações ainda deixa a desejar.

A avaliação de desempenho é um dos mais importantes mecanismos que dispõem os integrantes das organizações para proporcionar força de trabalho íntegra, motivadora, capacitada, sendo um instrumento capaz de satisfazer as necessidades dos usuários. É um procedimento que avalia e estimula o potencial do funcionário na empresa, aponta dificuldades valoriza e respeita o esforço individual e para ser eficaz baseia-se nos resultados das atividades do homem no trabalho e não em suas características de personalidade. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes, é um instrumento, um meio, para melhorar resultados dos recursos humanos da organização.

Devido à imagem errônea que os profissionais, promotores de vendas, principalmente do segmento Telecom têm sobre a avaliação de desempenho, tornou-se necessário aprofundar estudos sobre o assunto como também uma ação administrativa para descobrir quais são os mecanismos utilizados para avaliar o desempenho desses profissionais e o que pode ser feito para a melhoria desses mecanismos.

A pesquisa apresentou resultados satisfatórios contemplando os objetivos propostos e confirmando a hipótese de que a avaliação de desempenho é um processo natural e adaptável a qualquer seguimento empresarial cuja finalidade é avaliar a capacidade da mão de obra no exercício de suas atividades tornando viável as tomadas de decisões da chefia em prol da melhoria e da eficácia na qualidade do atendimento.

O sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz pode ser além de um mecanismo de seleção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, para a elevação do próprio crescimento e da organização como todo.

REFERÊNCIAS

- CHANLAT, J. (1996) "Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho" em Recursos Humanos e Subjetividade, p.119, 1a ed., Petrópolis, Editora Vozes.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de Recursos Humanos, Segunda Edição*. São Paulo, Editora Atlas, 1981.
- _____, *Gerenciando pessoas o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CORRÊA, C. *A Sexta Disciplina*. Rio de Janeiro: CEFET-Centro Federal de Educação Tecnológica, 1998.
- FISCHER, A L A. *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*.
In: FLEURY, M.T.L. *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- GIL, C. A, *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Editora Atlas S. A, 1994.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: PearsonEducation,2002.
- LUCENA, Maria Divas a Salete. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo Atlas 1991,p.129.
- McKIRHY, Karen. *Avaliação e desempenho eficiente: Mega consultor de Negócios*.São Paulo, Redieel, 2002, p 107-116.
- _____,*Sistema de avaliação de desempenho: Mega consultor de Negócios*. São Paulo, Redieel, 2002, p 118-158.

RAINHO, M.A.F. As Mudanças provenientes do processo do desenvolvimento da administração estratégica e o impacto na cultura organizacional dos Fundos de PENSÃO NO BRASIL. – Tese de Doutorado, Coppe-UFRJ, D. Sc. Engenharia de Produção, 2000.

SHIOZAWA, Ruy S. Qualidade no atendimento e tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 1993.

TOFFLER, A. A Empresa Flexível. Record - Rio de Janeiro, 1985.

TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos/ 8. São Paulo: Atlas, 1992.

APENDICES

QUESTIONÁRIO CLIENTE

Este questionário é fruto de um trabalho acadêmico realizado pelos alunos do Curso Sequencial de Administração de Negócio da UEMA, o objetivo da pesquisa é condicionar a avaliação de desempenho à qualidade na prestação de serviço, atestando a satisfação do cliente. Estes dados irão subsidiar o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso. A sua participação é muito importante

- 01- Sexo**
 101- Masculino 0102- Feminino
- 02- Faixa etária**
 10202- 21 a 35 anos 0202- 36 a 45 anos
 10203- 46 a 55 anos 0204- Acima de 55 anos
- 03- Estado Civil**
 10301- Convivente 0304- Viúvo
 10302- Solteiro 0305- Casado
 10303- Separado judicialmente
- 04- Ocupação**
 10401- Funcionário Público 0402- Autônomo (a)
 10403- Estudante
 10404- Funcionário de empresa privada
 10405- Aposentado/ pensionista
 10406- Profissional liberal
- 05- Grau de instrução**
 10501- Ensino fundamental completo
 10502- Ensino fundamental incompleto
 10503- Ensino médio impleto
 10504- Ensino médio completo
 10505- Ensino Superior completo
 10506- Ensino Superior incompleto
 10507- Pós - Graduação completa
 10508- Pós - Graduação incompleta
 10509- Técnico
- 06- Você é cliente ?**
 10601- Pessoa física 0602- Pessoa Jurídica
- 07- Há quanto tempo você é cliente da empresa?**
 10701- Menos de 6 meses 0702 6 meses a 1 ano
 10703- de 1 a 3 anos 0704- 3 a 5 anos
 10705- Acima de 5 anos
- 08- Quem efetua as compras?**
 10801 Sócio 0802- Gerente
 10803- Administradores
 10804 Compradores
 10804 Pessoa física
- 09- O que mais lhe influenciou na escolha da operadora?**
 10901- Tecnologia 0902 Área de cobertura
 10903- Menor tarifa
 10904- Outra - especifique _____
- 10- Como você se informou da empresa?**
 11001 Anúncios de Jornais 1002- Anúncios de revistas
 11003 Através de amigos 1004- Televisão e Rádio
 11005 Outdoor 1006- Outros
 11006 Passei em frente a empresa
- 11- Você já precisou de assistência técnica?**
 11101 Sim 1102- Não
- 12- Como você avalia o tempo de reparo do seu aparelho?**
 11201- Ótimo 11202- Ruim
 11203- Regular 11204- Bom
 11205- Não precisei do serviço
- 13- A operadora lhe comunica quando há novos produtos e serviços?**
 11301- Sim 1302- Não
- 14- Qual atitude da operadora em relação suas reclamações/sugestões?**
 11401- Atenciosa 1402 Registra o fato
 11403- Retorna posteriormente 1404- Imparcial
 11405- Não dá retorno 1406 Diferente
- 15- O que você sugeria para melhorar produtos e serviços da operadora?**
 11501- Desenvolvimento de novas tecnologias
 11502- Investimento em qualificação pessoal
 11503- Investimento certificação de qualidade
 11504- Garantir a satisfação dos funcionarios
 11505- Diversificação
 11506- Diferenciação
- 16- Qual o grau de satisfação com a operadora?**
 11601- Alto
 11602- Médio
 11603- Baixo

- 17- Qual o seu perfil como cliente?**
 1701- Agressivo 1702 Ganhista
 1703- Prata da casa 1704 Site
- 18- Como você avalia o atendimento?**
 1801- Ótimo 1802- Ruim
 1803- Regular 1804- Bom
- 19- Como você prefere ser atendido?**
 1901- Na empresa
 1902- Via telefone
 1903- Via internet
- 20- Qual o tratamento recebido pela operadora?**
 2001- Frio 2002 Lento
 2003- Cortês 2004 Rápido
 2005- Impessoal 2006 Personalizado
- 21- Qual desses itens influencia em um atendimento de qualidade?**
 2101 Atendimento rápido
 2102 Informações sobre as novidades do mercado
 2103 Informações das tarifas e planos
 2104 Preocupação contínua com a satisfação do cliente
 2105 Atendimento personalizado
- 22- Você os recursos tecnológicos oferecido pela operadora?**
 2201- Sim 2202- Não
- 23- Qual atendimento você gosta de receber?**
 2301- Cordial 2302 Personalizado
 2303- Impessoal 2304 Muito rápido
- 24- Os funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento na loja?**
 2401 Sim 2402- Não
- 25- Qual desses itens impulsiona o bom atendimento prestado pelo funcionário?**
 2501- Treinamento constante
 2502- Boa remuneração
 2503- Variedade de benefícios
 2504- Qualificação profissional
- 26- Você já utilizou o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)?**
 2601 Sim 2602- Não
- 27- Como costuma ser o atendimento via telefone?**
 2701 Cortês 2702- Duvidoso
 2703 Moroso 2704- Grosseiro
- 28- Qual o tempo máximo já esperado por um atendimento via telefone?**
 2801 Até 10 min 2802- 10 a 30 min
 2803 30 min a 1 hora 2804- Mais de 1 hora
- 29- Qual o contato estabelecido do funcionário com o cliente no pós atendimento?**
 2901- Telefona certificando a qualidade do atendimento
 2902- Telefona para agradecer a escolha
 2903- Telefona para informar produtos e serviços
 2904- Envia mala direta
 2905- Não faz contato
- 30- Com relação aos concorrentes como você classifica o atendimento da sua operadora?**
 3001- Lento
 3002- Rápido
 3003- Satisfatório

ROTEIRO DE ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS

- Há quanto tempo você está em seu atual emprego?
- O quanto de seus deveres no trabalho foram alterados nos últimos três anos?
- Você tem hoje mais responsabilidade do que quando você iniciou?
- Você está sobrecarregada de serviço?
- Como a natureza de seu trabalho causa interação com outros colaboradores?
- Você pode ver um progresso entre o ponto você estava três anos atrás e onde você chegou dentro da empresa? Você tem um plano de ação?
- Você está animado com o que faz ou está aborrecido?
- Seu trabalho é divertido?
- Seu superior imediato tem responsabilidade de motivá-lo?
- Qual a habilidade crítica do seu trabalho requer?
- Quais foram suas realizações mais importantes durante esse período de trabalho?
- Do que gosta em seu trabalho? Do que não gosta?
- Quais metas ou padrões você não conseguiu atingir?
- Como seu supervisor pode lhe ajudar?
- Existe algo que a empresa ou seu supervisor esteja fazendo que lhe atrapalhe?
- Como você pode ser mais produtivo?
- Precisa de mais experiência ou treinamento na sua atual função?
- Quais metas ou padrões poderiam ser definidos para o próximo período de avaliação? Quais devem ser descartados?
- Os supervisores ou gerentes (linha de frente) permitem que hábitos do grupo se tornem mais criativos?
- O diretor é um líder motivado e carismático?

ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES

- O que mais lhe influenciou na escolha da operadora?
- Você já precisou de assistência técnica?
- Como você avalia o tempo de reparo do seu aparelho?
- A operadora lhe comunica quando há novos produtos e serviços?
- Qual atitude da operadora em relação suas reclamações/ sugestões?
- O que você sugeria para melhorar produtos e serviços da operadora?
- Qual o seu perfil como cliente?
- Como você avalia o atendimento?
- Qual tratamento recebido pela operadora?
- Você acha que o bom atendimento está relacionado a motivação dos funcionários?
- Você usa os recursos tecnológicos oferecidos pela operadora?
- Você considera a reciclagem e a constante atualização dos colaboradores essencial para o bom atendimento prestado?
- Os funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento?
- Você já utilizou o SAC (Serviço de atendimento ao consumidor)?
- Como costuma ser o atendimento via telefone?
- Qual o tempo máximo de espera via telefone?
- Qual o contato estabelecido pós-venda?
- Com relação aos concorrentes como você classifica o atendimento da sua operadora?

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA FUNCIONÁRIO OI

I

- Entrevistador Há quanto tempo você está em seu atual emprego?
Entrevistado 1 e ano e 3 meses
- Entrevistador O quanto de seus deveres no trabalho foram alterados nos últimos três anos?
Entrevistado Sempre executei o mesmo cargo; Promotor de vendas.
- Entrevistador Você tem hoje mais responsabilidade do que quando você iniciou?
Entrevistado Sim, pelo fato de ter experiência e conhecer o ramo não admito uma falha minha.
- Entrevistador Você está sobrecarregada de serviço?
Entrevistado Não, ultimamente as vendas caíram.
- Entrevistador Como a natureza de seu trabalho causa interação com outros colaboradores?
Entrevistado A interação há nas Reuniões, Treinamentos. E até no ponto de vendas, que geralmente ficam três.
- Entrevistador Você pode ver um progresso entre o ponto você estava três anos atrás e onde você chegou dentro da empresa? Você tem um plano de ação?
Entrevistado Sim, Adquiri experiência devido as relações estabelecidas com o meu meio de trabalho. Hoje posso dizer que conheço “quase tudo” de GSM. Crescer na empresa.
- Entrevistador Você está animado com o quê faz ou está aborrecido?
Entrevistado Talvez desestimulado.
- Entrevistador Seu trabalho é divertido?
Entrevistado Sim.
- Entrevistador Seu superior imediato tem responsabilidade de motiva-lo?
Entrevistado Tem, mas não a executa.
- Entrevistador Qual a habilidade crítica do seu trabalho requer?
Entrevistado Habilidade do saber falar, convencer.
- Entrevistador Quais foram suas realizações mais importantes durante esse período de trabalho?
Entrevistado Os elogios.
- Entrevistador Do que gosta em seu trabalho? Do que não gosta?
Entrevistado Gosto de trabalhar com pessoas- Não gosto de trabalhar o dia inteiro ganhando pouco.
- Entrevistador Quais metas ou padrões você não conseguiu atingir?
Entrevistado As metas estabelecidas para venda de celulares pós-pago.
- Entrevistador Como sue supervisor pode lhe ajudar?
Entrevistado Com parceria, nos comunicando sobre promoções, controlando as vendas, os pedidos feitos pela loja.
- Entrevistador Existe algo que a empresa ou seu supervisor esteja fazendo que lhe atrapalhe?
Entrevistado Não.
- Entrevistador Como você pode ser mais produtivo?
Entrevistado Tendo 2 horas de almoço.
- Entrevistador Precisa de mais experiência ou treinamento na sua atual função?

Entrevistado Sim

Entrevistador Quais metas ou padrões poderiam ser definidos para o próximo período de avaliação? Quais devem ser descartados?

Entrevistado De celulares vendidos, pontualidade, responsabilidade, organização.

Entrevistador Os supervisores ou gerentes (linha de frente) permitem que hábitos do grupos se tornem mais criativos?

Entrevistado Sim.

Entrevistador O diretor é um líder motivado e carismático?

Entrevistado Sim.

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA FUNCIONÁRIO DA OI

II

Entrevistador Há quanto tempo você está em seu atual emprego?

Entrevistado 1 ano

Entrevistador O quanto de seus deveres no trabalho foram alterados nos últimos três anos?

Entrevistado Sempre trabalhei como vendedor

Entrevistador Você tem hoje mais responsabilidade do que quando você iniciou?

Entrevistado Quando a gente adquire experiência a responsabilidade aumenta.

Entrevistador Você está sobrecarregada de serviço?

Entrevistado Às vezes eu me sinto cansado de atender muitos clientes.

Entrevistador Como a natureza de seu trabalho causa interação com outros colaboradores?

Entrevistado Quando eu preciso tirar dúvidas eu ligo para outros colegas.

Entrevistador Você pode ver um progresso entre o ponto você estava três anos atrás e onde você chegou dentro da empresa? Você tem um plano de ação?

Entrevistado Não.

Entrevistador Você está animado com o quê faz ou está aborrecido?

Entrevistado Aborrecido, pois acho que deveríamos ter um pouco mais de atenção.

Entrevistador Seu trabalho é divertido?

Entrevistado Sim, a equipe é muito divertida.

Entrevistador Seu superior imediato tem responsabilidade de motiva-lo?

Entrevistado Às vezes.

Entrevistador Qual a habilidade crítica do seu trabalho requer?

Entrevistado Facilidade de expressão.

Entrevistador Quais foram suas realizações mais importantes durante esse período de trabalho?

Entrevistado Não lembro.

Entrevistador Do que gosta em seu trabalho? Do que não gosta?

Entrevistado Gosto dos meus amigos. Não gosto de atender clientes chatos.

Entrevistador Quais metas ou padrões você não conseguiu atingir?

Entrevistado Às vezes eu não consigo bater as metas.

Entrevistador Como sue supervisor pode lhe ajudar?

Entrevistado Com treinamentos para aperfeiçoar minhas vendas.

Entrevistador Existe algo que a empresa ou seu supervisor esteja fazendo que lhe atrapalhe?

Entrevistado Às vezes eu ligo para meu chefe e ele não quer atender.

Entrevistador Como você pode ser mais produtivo?

Entrevistado Receber um salário justo ao meu trabalho. Treinamento para aperfeiçoamento.

Entrevistador Precisa de mais experiência ou treinamento na sua atual função?

Entrevistado Dando Treinamento.

Entrevistador Quais metas ou padrões poderiam ser definidos para o próximo período de avaliação? Quais devem ser descartados?

Entrevistado Muitas mais flexíveis.

Entrevistador Os supervisores ou gerentes (linha de frente) permitem que hábitos do grupo se tornem mais criativos?

Entrevistado Treinamento e dinâmicas de grupo.

Entrevistador O diretor é um líder motivado e carismático?

Entrevistado Sim.

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS DA VIVO

III

Entrevistador Há quanto tempo você está em seu atual emprego?

Entrevistado 4 meses.

Entrevistador O quanto de seus deveres no trabalho foram alterados nos últimos três anos?

Entrevistado R= Não estou pouco tempo na empresa.

Entrevistador Você tem hoje mais responsabilidade do que quando você iniciou?

Entrevistado Sim

Entrevistador Você está sobrecarregada de serviço?

Entrevistado Não

Entrevistador Como a natureza de seu trabalho causa interação com outros colaboradores?

Entrevistado No próprio meio de trabalho, em reuniões etc.

Entrevistador Você pode ver um progresso entre o ponto que você estava três anos atrás e onde você chegou dentro da empresa? Você tem um plano de ação?

Entrevistado Sim hoje, além da teoria tenho prática.

Entrevistador Você está animado com o que faz ou está aborrecido?

Entrevistado Estou animada.

Entrevistador Seu trabalho é divertido?

Entrevistado Sim

Entrevistador Seu superior imediato tem responsabilidade de motivá-lo?

Entrevistado Sim.

Entrevistador Qual a habilidade crítica do seu trabalho requer?

Entrevistado Habilidade de expressão.

Entrevistador Quais foram suas realizações mais importantes durante esse período de trabalho?

Entrevistado Conhecer mais a empresa em que trabalho.

Entrevistador Do que gosta em seu trabalho? Do que não gosta?

Entrevistado Da união dos funcionários. Das reuniões.

Entrevistador Quais metas ou padrões você não conseguiu atingir?

Entrevistado Ate agora atingir todos.

Entrevistador Como sue supervisor pode lhe ajudar?

Entrevistado Me orientando, dando suportes para melhoria do atendimento.

Entrevistador Existe algo que a empresa ou seu supervisor esteja fazendo que lhe atrapalhe?

Entrevistado Não.

Entrevistador Como você pode ser mais produtivo?

Entrevistado Recebendo mais estímulos.

Entrevistador Precisa de mais experiência ou treinamento na sua atual função?

Entrevistado Sim.

Entrevistador Quais metas ou padrões poderiam ser definidos para o próximo período de avaliação? Quais devem ser descartados?

Entrevistado Nenhum critério ou meta pode ser descartado.

Entrevistador Os supervisores ou gerentes (linha de frente) permitem que hábitos do grupos se tornem mais criativos?

Entrevistado Sim.

Entrevistador O diretor é um líder motivado e carismático? Sim

Entrevistado Sim.

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS DA VIVO

IV

Entrevistador Há quanto tempo você está em seu atual emprego?

Entrevistado 1 ano e 6 meses.

Entrevistador O quanto de seus deveres no trabalho foram alterados nos últimos três anos?

Entrevistado Nunca

Entrevistador Você tem hoje mais responsabilidade do que quando você iniciou?

Entrevistado Sim a experiência nos da responsabilidade.

Entrevistador Você está sobrecarregada de serviço?

Entrevistado Não, a gente faz o que agente pode.

Entrevistador Como a natureza de seu trabalho causa interação com outros colaboradores?

Entrevistado Quando eu ligo para habilitar um aparelho.

Entrevistador Você pode ver um progresso entre o ponto você estava três anos atrás e onde você chegou dentro da empresa? Você tem um plano de ação?

Entrevistado Somente as metas estabelecidas pelo gestor são o nosso plano de ação.

Entrevistador Você está animado com o quê faz ou está aborrecido?

Entrevistado Eu gosto do meu trabalho.

Entrevistador Seu trabalho é divertido?

Entrevistado E divertidos mas também é um trabalho serio.

Entrevistador Seu superior imediato tem responsabilidade de motiva-lo?

Entrevistado Sempre que preciso ele me motivo.

Entrevistador Qual a habilidade crítica do seu trabalho requer?

Entrevistado Em sempre entender os clientes.

Entrevistador Quais foram suas realizações mais importantes durante esse período de trabalho?

Entrevistado Reconhecimento em comprimento de metas.

Entrevistador Do que gosta em seu trabalho? Do que não gosta?

Entrevistado Eu gosto de atender as necessidades dos clientes. De trabalhar aos sábados.

Entrevistador Quais metas ou padrões você não conseguiu atingir?

Entrevistado Todos os desafios e metas eu procuro atingir só as metas que não.

Entrevistador Como seu supervisor pode lhe ajudar?

Entrevistado Dando suporte aos meus casos de clientes que eu não consigo resolver.

Entrevistador Existe algo que a empresa ou seu supervisor esteja fazendo que lhe atrapalhe?

Entrevistado Às vezes, por exemplo a má localização do meu quiosque diminui minhas vendas.

Entrevistador Como você pode ser mais produtivo?

Entrevistado Sendo melhor remunerado de acordo com minha produção.

Entrevistador Precisa de mais experiência ou treinamento na sua atual função?

Entrevistado Treinamento.

Entrevistador Quais metas ou padrões poderiam ser definidos para o próximo período de avaliação? Quais devem ser descartados?

Entrevistado ?

Entrevistador Os supervisores ou gerentes (linha de frente) permitem que hábitos do grupos se tornem mais criativos?

Entrevistado Reuniões motivadoras.

Entrevistador O diretor é um líder motivado e carismático?

Entrevistado Ele sempre conversa com os promotores sempre que há necessidade.

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA CLIENTE OI

I

Entrevistador O quê mais lhe influenciou na escolha da operadora?

Entrevistado As promoções e a tecnologia

Entrevistador Você já precisou de assistência técnica?

Entrevistado Não

Entrevistador Como você avalia o tempo de reparo do seu aparelho?

Entrevistado Muito demorado

Entrevistador A operadora lhe comunica quando há novos produtos e serviços?

Entrevistado Somente através das propagandas

Entrevistador Qual atitude da operadora em relação suas reclamações/ sugestões?

Entrevistado Registram as reclamações, sugestões e podem um prazo para resoluções.

Entrevistador O quê você sugeria para melhorar produtos e serviços da operadora?

Entrevistado Melhoria da área de cobertura, pois mesmo em São Luís, é deficiente.

- Entrevistador Qual o seu perfil como cliente?
 Entrevistado Quando não há nenhum tipo de problema, reclamações, sou passiva.
 Entrevistador Como você avalia o atendimento?
 Entrevistado Conceito como bom
 Entrevistador Qual tratamento recebido pela operadora?
 Entrevistado Bom
 Entrevistador Você acha que o bom atendimento está relacionado a motivação dos funcionários?
 Entrevistado Sim, uma vez bem remunerado, estimulados, os funcionários serão mais motivados.
 Entrevistador Você usa os recursos tecnológicos oferecidos pela operadora?
 Entrevistado Não todo, só o necessário: chamadas, mensagens.
 Entrevistador Você considera a reciclagem e a constante atualização dos colaboradores essencial para o bom atendimento prestado?
 Entrevistado Sim, pois constantemente há mudanças e os colaboradores para prestar um bom atendimento têm que saber dessas modificações.
 Entrevistador Os funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento?
 Entrevistado Sim.
 Entrevistador Você já utilizou o SAC (Serviço de atendimento ao consumidor)?
 Entrevistado Não
 Entrevistador Como costuma ser o atendimento via telefone?
 Entrevistado Muito demorado
 Entrevistador Qual o tempo máximo de espera via telefone?
 Entrevistado No Maximo 15 minutos
 Entrevistador Qual o contato estabelecido pós-venda?
 Entrevistado Muito superficial.
 Entrevistador Com relação aos concorrentes como você classifica o atendimento da sua operadora?
 Entrevistado Bom.

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA CLIENTE OI

II

- Entrevistador O quê mais lhe influenciou na escolha da operadora?
 Entrevistado O atendimento
 Entrevistador Você já precisou de assistência técnica?
 Entrevistado Sim
 Entrevistador Como você avalia o tempo de reparo do seu aparelho?
 Entrevistado Bom, e rápido quando é com os promotores.
 Entrevistador A operadora lhe comunica quando há novos produtos e serviços?
 Entrevistado Só em propagando.
 Entrevistador Qual atitude da operadora em relação suas reclamações/ sugestões?
 Entrevistado Ouvem mas não consideram.

- Entrevistador O quê você sugeria para melhorar produtos e serviços da operadora?
 Entrevistado Pesquise de mercado para saber do que os clientes precisam.
 Entrevistador Qual o seu perfil como cliente?
 Entrevistado Exigente
 Entrevistador Como você avalia o atendimento?
 Entrevistado Ainda deixa a desejar
 Entrevistador Qual tratamento recebido pela operadora?
 Entrevistado Às vezes eu sou bem atendido.
 Entrevistador Você acha que o bom atendimento está relacionado a motivação dos funcionários?
 Entrevistado Sim.
 Entrevistador Você usa os recursos tecnológicos oferecidos pela operadora?
 Entrevistado Só mensagens.
 Entrevistador Você considera a reciclagem e a constante atualização dos colaboradores essencial para o bom atendimento prestado?
 Entrevistado Não, demitir não é o único caminho.
 Entrevistador Os funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento?
 Entrevistado Só alguns
 Entrevistador Você já utilizou o SAC (Serviço de atendimento ao consumidor)?
 Entrevistado Sim
 Entrevistador Como costuma ser o atendimento via telefone?
 Entrevistado Não tão satisfeitos
 Entrevistador Qual o tempo máximo de espera via telefone?
 Entrevistado 15 minutos
 Entrevistador Qual o contato estabelecido pós venda?
 Entrevistado Somente quando vamos ao quiosque
 Entrevistador Com relação aos concorrentes como você classifica o atendimento da sua operadora?
 Entrevistado Igual.

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA CLIENTE VIVO

III

- Entrevistador O quê mais lhe influenciou na escolha da operadora?
 Entrevistado A cobertura
 Entrevistador Você já precisou de assistência técnica?
 Entrevistado Não
 Entrevistador Como você avalia o tempo de reparo do seu aparelho?
 Entrevistado Muito rápido pois é somente para tirar duvidas
 Entrevistador A operadora lhe comunica quando há novos produtos e serviços?
 Entrevistado Não
 Entrevistador Qual atitude da operadora em relação suas reclamações/ sugestões?
 Entrevistado Recebem com um critério mas nem sempre levam em consideração.
 Entrevistador O quê você sugeria para melhorar produtos e serviços da operadora?

- Entrevistado Qualquer no atendimento e avaliação constante de seus funcionários.
 Entrevistador Qual o seu perfil como cliente?
 Entrevistado Exigente
 Entrevistador Como você avalia o atendimento?
 Entrevistado Razoavelmente bom.
 Entrevistador Qual tratamento recebido pela operadora?
 Entrevistado Os promotores sempre me atenderam bem
 Entrevistador Você acha que o bom atendimento está relacionado a motivação dos funcionários?
 Entrevistado Sim, funcionários sempre motivados atraem clientes.
 Entrevistador Você usa os recursos tecnológicos oferecidos pela operadora?
 Entrevistado Só alguns
 Entrevistador Você considera a reciclagem e a constante atualização dos colaboradores essencial para o bom atendimento prestado?
 Entrevistado Sim, às vezes você precisa mostrar, que é preciso mostrar que o trabalho é serio.
 Entrevistador Os funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento?
 Entrevistado Somente alguns funcionários
 Entrevistador Você já utilizou o SAC (Serviço de atendimento ao consumidor)?
 Entrevistado Sim
 Entrevistador Como costuma ser o atendimento via telefone?
 Entrevistado Razoavelmente bem.
 Entrevistador Qual o tempo máximo de espera via telefone?
 Entrevistado 20 minutos
 Entrevistador Qual o contato estabelecido pós-venda?
 Entrevistado Com os promotores.
 Entrevistador Com relação aos concorrentes como você classifica o atendimento da sua operadora?
 Entrevistado Bom.

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA CLIENTE VIVO IV

- Entrevistador O quê mais lhe influenciou na escolha da operadora?
 Entrevistado Área de cobertura
 Entrevistador Você já precisou de assistência técnica?
 Entrevistado Não
 Entrevistador Como você avalia o tempo de reparo do seu aparelho?
 Entrevistado Às vezes, dependendo da marca do aparelho demora
 Entrevistador A operadora lhe comunica quando há novos produtos e serviços?
 Entrevistado Sim, através de mensagens.
 Entrevistador Qual atitude da operadora em relação suas reclamações/ sugestões?
 Entrevistado Dependendo da reclamação, registram e falam que vão estudar ou verificar o caso.
 Entrevistador O quê você sugeria para melhorar produtos e serviços da operadora?

Entrevistado Melhor atendimento via telefone

Entrevistador Qual o seu perfil como cliente?

Entrevistado Contestadora.

Entrevistador Como você avalia o atendimento?

Entrevistado Bom

Entrevistador Qual tratamento recebido pela operadora?

Entrevistado Bom

Entrevistador Você acha que o bom atendimento está relacionado a motivação dos funcionários?

Entrevistado Sim.

Entrevistador Você usa os recursos tecnológicos oferecidos pela operadora?

Entrevistado Raramente mensagens.

Entrevistador Você considera a reciclagem e a constante atualização dos colaboradores essencial para o bom atendimento prestado?

Entrevistado Sim, para que haja um bom atendimento, os profissionais devem passar por constantes treinamento e avaliações.

Entrevistador Os funcionários estão treinados para prestar um bom atendimento?

Entrevistado Sim.

Entrevistador Você já utilizou o SAC (Serviço de atendimento ao consumidor)?

Entrevistado Não nunca houve necessidade.

Entrevistador Como costuma ser o atendimento via telefone?

Entrevistado Regular, demorado

Entrevistador Qual o tempo máximo de espera via telefone?

Entrevistado 15 minutos

Entrevistador Qual o contato estabelecido pós venda?

~~Entrevistado Despedida~~

Entrevistador Com relação aos concorrentes como você classifica o atendimento da sua operadora?

Entrevistado Bom.