

ALINE PONTES COELHO DA SILVA

**ANÁLISE DE MODELO DE DESEMPENHO PARA EQUIPES
DE CALL CENTER EM EMPRESA DE RECUPERAÇÃO DE
CRÉDITO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Análise de modelo de desempenho para equipes de Call Center em empresa de recuperação de crédito

elaborado por Aline Pontes Coelho da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 09 de agosto de 2018.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa YES Serviços de Cobrança, representada neste documento pelo Sr.(a) Aline Pontes Coelho da Silva, Sócia, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise de modelo de desempenho para equipes de Call Center em empresa de recuperação de crédito, realizado pela aluna Aline Pontes Coelho da Silva, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.

Aline Pontes Coelho da Silva

Sócia

Evet Serviços de Cobrança

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Aline Pontes Coelho da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise de modelo de desempenho para equipes de Call Center em empresa de recuperação de crédito, é autêntico e original.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.

Aline Pontes Coelho da Silva

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao meu esposo Bruno Henrique Pimenta da Silva que me apoia em toda minha jornada profissional e nos meus estudos.

Dedicatória

Primeiramente à Deus, a empresa Yes Serviços de Cobrança que financiou parte deste curso, acreditando que a melhor forma de uma pessoa evoluir é através do conhecimento e que sempre me deram apoio incondicional na minha prática profissional e aos meus amigos do curso DHG 7.

Resumo

Este trabalho visa propor um sistema de avaliação de desempenho para empresa Yes Serviços de Cobrança que atua na área de recuperação de crédito bancário, com objetivo de obter um melhor desempenho da equipe de call center. Cada vez mais as empresas e colaboradores são desafiados a produzir mais com menos recursos, em busca constante por qualidade, agilidade, produtividade e valor agregado ao cliente. O nível de competitividade é alto e a margem para erros é cada vez menor, fazendo-se necessário extrair o melhor de cada colaborador. Há vários métodos de avaliação e cada empresa utiliza uma dessas maneiras para avaliar seus colaboradores. E por muitas vezes esse processo ocorre de maneira informal, sem implementação de um programa, porém quando não há um sistema formalizado de avaliação de desempenho não há clareza do que é esperado de cada um e nem sobre os resultados a serem alcançados. Quando há uma baixa produtividade ou um alto desempenho, não se sabe ao certo os responsáveis por tal fato, o que dificulta no processo de conhecimento das potencialidades ou falhas. A avaliação de desempenho auxilia a empresa a resolver essas questões, permitindo que os objetivos estratégicos da empresa, sejam aplicáveis no dia a dia do funcionário, em busca de melhoria contínua para obter-se uma equipe alta performance e alcançar os resultados esperados pela empresa. No presente estudo, analisou-se quatro teorias de desempenho, sendo elas: A avaliação 360 graus, Balanced Scorecard, Avaliação por Objetivos e Avaliação por competências. Relatando as especificidades da equipe de call center da empresa Yes Serviços de cobrança e correlacionando os modelos existentes com a estrutura organizacional da empresa, concluindo que a empresa Yes Serviços de cobrança carece de uma avaliação de desempenho e que a Avaliação por objetivos apresenta maiores variáveis aplicáveis para empresa.

Palavras Chave: Avaliação, desempenho, equipe, resultados.

Abstract

The objective of this paper is to propose a performance evaluation system for the company *Yes Collection Services* that operates in the area of bank credit recovery, aiming to obtain a better performance of the call center team. Increasingly, companies and employees are challenged to produce more with fewer resources while in constant search for quality, agility, productivity and added value to the customer. The level of competitiveness is high, and the margin for errors is becoming smaller, making it necessary to extract the best from each collaborator. There are several methods of evaluation, and each company uses a different one to evaluate its employees. Often, these processes occur informally and without a proper implementation of a program. However, when there is no formalized system of performance evaluation, it is hard to make it clear what is expected of each employee and neither the results that are to be achieved. When there is low productivity or high performance, it is not known what was responsible for these results, which makes it difficult to identify the potentialities or failures. The performance assessment helps the company to address these issues by allowing the company's strategic objectives to be applied to the employee's day-to-day business in search of continuous improvement to obtain a high-performance team and achieve the expected results of the company. In the study, four performance theories were analyzed, being: The 360-degree evaluation, Balanced Scorecard, Evaluation by Objectives, and Evaluation by Competences. Reporting the specifics of the call center staff of the company *Yes Collection Services* and correlating the existing models with the organizational structure of the company, concluding that the company *Yes Collection Services* needs a performance evaluation and that the Evaluation by objectives presents greater variables applicable to the company.

Keywords: Evaluation, performance, team, results.

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Tempo médio dos colaboradores	7
Tabela 4.1 – Comparativo Avaliação 360°	9
Tabela 4.2 – Comparativo Balanced Scorecard	10
Tabela 4.3 – Comparativo Avaliação por objetivos	11
Tabela 4.4 – Comparativo Avaliação por competências	12

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO	10
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	11
2.1. Métodos de avaliação de desempenho.....	13
2.1.1. Avaliação 360 graus.....	13
2.1.2. Balanced Scorecard (BSC).....	13
2.1.3. Avaliação por Objetivos.....	14
2.1.4 Avaliação por Competências.....	15
3. ESPECIFICIDADES DA EQUIPE DE CALL CENTER.....	16
4. CORRELAÇÃO ENTRE OS MODELOS EXISTENTES E ESPECIFICIDADES DA EQUIPE DE CALL CENTER.....	19
5. CONCLUSÕES	25
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	27
7. 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO

Em cenários cada vez mais competitivos, de instabilidade e de mudanças, faz-se necessário entender o contexto em que a organização está inserida e saber para onde estas mudanças apontam. O avanço crescente de novas tecnologias, específico na área de Call Center, que dividem o espaço com o profissional ou até mesmo o substituem. Estudos apontam que a profissão de Call Center pode ser extinta nos próximos anos. Nunca exigiu-se tanto do aprimoramento e desenvolvimento do indivíduo, e faz-se necessário exigir o máximo de cada profissional, para que ele entregue seu resultado dentro do padrão de qualidade exigido pelo cliente, alinhando a tecnologia, mantendo-o produtivo e vivo dentro da organização. A empresa por sua vez, trabalha com metas cada vez mais desafiadoras, ambientes altamente competitivos, monitoria de qualidade, cobrança crescente por multicanalidades, onde o cliente final do banco, o qual é representado pela empresa Yes Serviços de cobrança, tenha acesso a pagar sua dívida pela opção que melhor convier. No caso específico da empresa Yes Serviços de Cobrança, notou-se que a mesma carece de um sistema de Análise de Desempenho. A falta de feedback e a baixa perspectiva de crescimento pessoal e profissional causa frustração entre os colaboradores, resultando um nível de rotatividade alto, dificultando a empresa em manter padrões de qualidade e despendendo muito tempo e recurso em treinamento. Portanto o presente trabalho tem como objetivo identificar se a análise de desempenho do profissional de Call Center pode auxiliar a empresa em busca por um maior desempenho e deixando-a mais competitiva. Como objetivo específico busca-se: Descrever as principais teorias de desempenho, relatar as especificidades da equipe de Call Center da empresa Yes Serviços de Cobrança, investigar os modelos mais usados, correlacionar os modelos existentes com a especificidade da empresa e propor um modelo de avaliação para empresa.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com mercados cada vez mais exigentes e níveis de competitividade alto, as empresas precisam se reinventar para manter-se ativas. Dentro de uma organização tudo depende do capital humano, e a forma com que cada um desempenha suas tarefas interfere no resultado. Cada vez mais é exigido dos colaboradores um desempenho acima da média e faz-se necessário avaliar se de fato cada um dos indivíduos envolvidos no processo está agregando na entrega final do produto ou serviço. E para tanto, utiliza-se a avaliação de desempenho.

Segundo PONTES (2010), a avaliação de desempenho consiste em trazer os planejamentos da organização para o dia a dia do funcionário. Alinhar as estratégias, definir objetivos, fazer acompanhamento, corrigir os rumos quando necessário, e avaliar resultados alcançados, juntamente com feedbacks constantes.

Para ROBBINS (2005), a avaliação de desempenho, auxilia na identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, podendo ser usada também como critério de validação de programas de seleção e desenvolvimento. Fornece ao funcionário um feedback sobre como a organização vê o trabalho do colaborador e serve de base para a alocação de recompensas.

E para BERGAMINI (1988) a avaliação de desempenho das pessoas no trabalho envolve três variáveis que são: o estilo individual de cada um, a atividade e o ambiente. Quanto maior for a interação entre esses três fatores mais eficiente será o resultado e desempenho de uma tarefa. E o produto desta interação causa uma relação de custo x benefício para a organização e o indivíduo.

Há uma divergência entre autores sobre o foco da avaliação de desempenho.

Segundo CHIAVENATO (2010) a avaliação de desempenho pode focar no cargo que a pessoa ocupa ou nas competências que a pessoa pode oferecer a organização para contribuir com seu sucesso.

Já para PONTES (2010) a avaliação de desempenho deve preocupar-se com o comportamento da pessoa na organização, levando em consideração o seu desempenho, diferenciando-se da avaliação de potencial e de cargos.

BERGAMINI (1988), conclui que, para uma Avaliação de desempenho que envolve variáveis complexas ser um instrumento utilizado pelas organizações é importante se ter o conhecimento, o domínio e fazer a análise de forma integrada.

Segundo os autores BOHLANDER, SNELL (2015), os objetivos da avaliação de desempenho é utilizar métricas, forma de cobrança para que se transforme em resultado. Um sistema de avaliação bem aplicado é capaz de melhorar o desempenho de uma empresa e influenciar o comportamento dos colaboradores.

2.1. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1.1. Avaliação 360 Graus

Para PONTES (2010) a avaliação 360 graus auxiliará no desenvolvimento de competências do indivíduo, através de feedbacks de seus pares, superiores, liderados e clientes internos e externos. O que torna esta forma de avaliação mais confiável é o feedback, pois advém de fontes diversas, tornando a compreensão mais clara para o indivíduo, uma vez que pode ser comparado os resultados da avaliação feitas pelos colegas, líderes e clientes, juntamente com a autoavaliação do indivíduo, tornando a reflexão mais ampla de suas ações e influência sobre os outros.

Segundo RABAGLIO (2004), para que a avaliação 360 graus seja bem conduzida, é necessário que o avaliador certifique-se de que as pessoas envolvidas no processo tenham como objetivo contribuir para o crescimento da empresa e das pessoas avaliadas e que obedeçam aos critérios de imparcialidade, ética e profissionalismo.

Os autores BOHLANDER, SNELL (2015), enumeram algumas vantagens da utilização deste método que segue:

- Sistema mais abrangente, uma vez que as respostas são fornecidas sob diversas perspectivas
- Qualidade das informações é melhor, uma vez que é mais importante a qualidade da resposta do que a quantidade
- Reduz a avaliação tendenciosa ou com preconceitos, uma vez que o feedback advém de diversas pessoas
- O Feedback recebido pode contribuir para o autodesenvolvimento do colaborador.

2.1.2. Balanced Scorecard (BSC)

Os autores BOHLANDER, SNELL (2015), definem o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta que auxilia os gestores a alinhar os objetivos estratégicos e transformá-los em objetivos operacionais. O modelo possui quatro pilares, sendo eles: finanças, clientes, processos e aprendizado, que auxiliam as organizações a melhorar seus processos internos e fornecer um bom atendimento ao cliente. Ressaltam ainda alguns aspectos que segue:

- Importância de se manter os objetivos bem definidos, pois se os princípios estratégicos não estiverem bem claros na organização, o restante do sistema pode ser induzido a falhas.
- Cada objetivo ser associado a uma métrica, para que tanto gestores como funcionários tenham conhecimento de quando e se os objetivos serão alcançados
- Scorecard decrescente para a linha de frente, até chegar ao nível individual, para que todos os envolvidos no processo compreendam que suas funções e tarefas estão correlacionados aos objetivos corporativos.
- Fornecer um feedback do desempenho baseado nas medidas, pois os colaboradores precisam ter ciência de suas responsabilidades e fornecer a organização uma explicação quando não atingirem seus objetivos.
- Empoderamento do funcionário para que melhore seu desempenho, sendo um dos benefícios do BSC, proporcionar a orientação necessária para que o colaborador possa aperfeiçoar frequentemente os seus métodos de trabalho.
- Reavaliar a estratégia. Como o BSC trata-se de um processo contínuo, os gestores devem estar atentos ao desempenho e utilizar as informações para repensar as estratégias e corrigir possíveis falhas.

2.1.3. Avaliação por Objetivos

Segundo PONTES (2010), a avaliação por objetivos busca o comprometimento dos colaboradores em conjunto com os objetivos organizacionais, iniciando-se com um acordo, através de uma reunião formal entre o líder e o funcionário, delimitando os objetivos a serem atingidos pelo funcionário em um determinado período, geralmente de um ano. Sendo necessário que os objetivos sejam discutidos e bem esclarecidos. Estabelecer o estilo de liderança, as ações para cumprimento dos objetivos e os padrões de desempenho desejado. Cabe ao gestor verificar a necessidade de treinamento para o funcionário.

Ainda segundo PONTES (2010) o estilo de liderança adotado deve ser o adequado para que o funcionário possa atingir os objetivos acordados.

Segundo RABAGLIO (2004), a avaliação por objetivos atende a três objetivos: 1. Realizar uma avaliação sobre o cumprimento das metas e se os resultados estão sendo alcançados. 2. Análise do comportamento do colaborador, como está realizando seus objetivos.

3. Avaliação do potencial, que envolve a carreira do colaborador dentro da organização, sendo realizada uma análise de onde esse colaborador pode chegar, seus rumos.

2.1.4 Avaliação por Competências

Para RABAGLIO (2004) a Gestão por Competências é uma forma de fazer Gestão de Pessoas alinhada com as estratégias da organização, utilizando metodologias como: Mapeamento, processo seletivo, treinamento, remuneração e avaliação focado nas competências. A avaliação de desempenho com foco nas competências pode auxiliar na elaboração de um plano de ação conjunto, envolvendo o líder e liderado, pois, alinha os objetivos reais e o desempenho esperado, em busca de um perfil ideal para o cargo que o liderado ocupa. Este modelo proporciona a organização e ao líder, uma avaliação com acompanhamento e feedbacks voltados para estratégias da empresa e desenvolvimento de equipe.

Segundo PONTES (2010) a atitude é que faz a grande diferença na organização. O conhecimento e a habilidade são importantes, mas não o suficiente. As competências possuem três elementos, que são: Conhecimento – que é o seu saber, envolve as informações que a pessoa possui e adquire ao longo do tempo, as Habilidades – que envolve a capacidade que algumas pessoas tem para desempenhar determinadas tarefas, ou seja, o saber fazer e as Atitudes – que envolve o seu querer fazer, como as pessoas agem dentro da organização. É necessário definir um perfil de competências para se desenvolver um modelo de avaliação por competências. Primeiramente determinando as competências essenciais para a organização alcançar suas ações estratégicas. Segundo é definir as competências necessárias para determinados cargos ou grupo de cargos. Podendo desdobra-se no campo técnico ou comportamental. E a avaliação ajuda a verificar o quanto as pessoas envolvidas no processo possuem as competências esperadas e auxilia na elaboração do plano de ação.

3. ESPECIFICIDADES DA EQUIPE DE CALL CENTER

Conforme observação realizada pela autora deste TCC, a empresa Evet Serviços de Cobrança, representa o "Banco X" em sua carteira de leves-veículos. Cliente realiza o financiamento de um veículo através de uma empresa credenciada/revendas de carro, utilizando o banco X para empréstimo do valor, e quando fica inadimplente por mais de 15 dias, a cobrança é direcionada para a empresa Evet Serviços de cobrança.

O sistema de avaliação do banco, é feito através de metas. A Empresa Evet Serviços de Cobrança recebe uma meta de recuperação de crédito, que consiste no pagamento de parcelas em atraso do veículo financiado, uma meta para refinanciamento, que consiste no cliente refazer seu contrato com um novo vencimento e novo valor de parcelas, e uma meta de recuperação de veículo, que consiste em o cliente devolver seu carro amigavelmente para o banco em troca da dívida.

Além das metas de recuperação de crédito, a empresa Evet Serviços de Cobrança, é avaliada pela qualidade de seus serviços prestados. O banco possui um canal de monitoria, no qual avalia se o script de cobrança definido pelo Banco X é seguido no decorrer da negociação e se o número de reclamações recebidas pelo banco, através do canal da ouvidoria, Bacen e Procon está aumentando.

Atualmente, no setor de cobrança da empresa Evet, objeto de análise deste estudo, possui 21 funcionários que realizam atendimento ativo e receptivo, 3 administrativos para dar suporte em WhatsApp e documentação, 1 monitora que avalia a qualidade da cobrança, fazendo escutas ativas e pontuando os operadores quando necessário, 1 supervisor de cobrança e 1 gerente de cobrança. As metas do banco, são repassadas para a equipe de forma igualitária, ou seja, cada operador tem uma meta de repasse de valores para o banco, entrega amigável, refinamento e honorários, que é onde o escritório ganha pelos serviços prestados ao banco.

Observa-se que a empresa recebe diariamente cargas de contrato para serem cobrados, que são distribuídos através do sistema da empresa Evet de forma igualitária para operação, ou seja, todos tem a mesma oportunidade, não havendo um cobrador específico para cada contrato.

Há uma subdivisão dentro da equipe por faixa de atrasos dos contratos, conforme abaixo:
Faixa inicial de cobrança (até 90 dias): Geralmente os recém-contratados iniciam nesta faixa devido à baixa quantidade de parcelas em atraso e facilidade em negociação do contrato. Como

são gerados mais acordos é uma faixa boa para se aprender a trabalhar com os sistemas internos e do banco.

Faixa intermediária de cobrança (91 a 360 dias): colaboradores que possuem mais experiência trabalham nesta faixa de atraso, pois os contratos já possuem valor maior e exige uma maior técnica em negociação. Nesta faixa o jurídico já trabalha em paralelo com a cobrança, entrando com processo judicial para recuperação do bem e acordos já possuem custas processuais.

Faixa avançada de cobrança (acima de 361 dias): colaboradores que trabalham nesta faixa de atraso tem um perfil mais calmo de negociação e grande experiência de cobrança. São contratos que estão todos com processo de busca e apreensão e no qual já tiveram na média de 2 a 3 mandados negativos. As negociações realizadas nesta faixa de atraso na maioria das vezes envolvem advogados por parte dos clientes, que exige uma negociação mais técnica e conhecimento por parte do operador, sendo necessário que o trabalho seja realizado em conjunto com ambas as partes jurídicas. E esta faixa não há opções de refinanciamento ou pagamento de parcelas em atraso, apenas quitação total do contrato (parcelas vencidas e vincendas) ou entrega amigável do bem.

Observa-se também que, quando um funcionário é contratado, o mesmo fica em treinamento com os próprios operadores de cobrança, acompanhando seu trabalho por 1, 2 ou até 3 dias e após esse período o mesmo já inicia em suas atividades.

Outro ponto observado é o tempo médio de permanência dos colaboradores na empresa. Conforme demonstrado na tabela 3.1 abaixo, com base na estatística do quadro atual (21 colaboradores) é possível verificar que há alta rotatividade:

Tabela 3.1. – Tempo médio dos Colaboradores

Até 1 ano	42%
De 1 a 2 anos	24%
De 2 a 3 anos	24%
Mais de 4 anos	10%

Em relação à remuneração, os operadores de cobrança recebem uma parte fixa e variável. Todos possuem o mesmo salário, independente do tempo de empresa. A remuneração variável é composta por uma meta individual, paga caso eles atinjam sua parcela da meta e uma meta por equipe, condicionada ao atingimento mínimo 80% da meta estabelecida pelo banco.

Verifica-se que os colaboradores não são pontuados diariamente pelo seu resultado, e apenas uma vez por semana é divulgado um ranking. A monitoria avalia as gravações diariamente e pontua quando algo não está de acordo.

4. CORRELAÇÃO ENTRE OS MODELOS EXISTENTES E ESPECIFICIDADES DA EQUIPE DE CALL CENTER

A Avaliação 360 graus, segundo os autores BOHLANDER, SNELL (2015), têm como prós o feedback dos companheiros e outras pessoas envolvidas no processo que pode vir a contribuir no autodesenvolvimento do colaborador e reduz a tendenciosidade e preconceitos, uma vez que o feedback é fornecido por mais pessoas e não apenas de uma. Porém destacam os contras com correlação ao feedback, que pode vir a se tornar intimidador e causar algum tipo de ressentimento, se o avaliado vir a perceber ou sentir que houve algum tipo de “complô” por parte dos respondentes. Há margens para que os funcionários façam avaliações inválidas um dos outros e se as avaliações forem anônimas, os avaliadores podem não ser responsabilizados.

Na empresa Evet Serviços de Cobranças, os colaboradores trabalham em ambiente altamente competitivos, com metas individuais para serem atingidas através da mesma base de contratos - hoje a empresa Evet possui mais 9 concorrentes diretos, dos quais não tem contato e não há um trabalho de parceria entre os mesmos. Não é descartada, também, a possibilidade de um complô entre os colaboradores e os clientes do Banco X que podem fornecer *feedback* tendenciosos conforme o atingimento de suas necessidades e não pelo atendimento recebido. Por exemplo, se eles fizerem uma proposta para quitar o seu financiamento junto ao banco e essa proposta não for aceita pelo banco, por melhor que tenha sido o atendimento prestado pela empresa Evet, ainda sim o cliente externo estará insatisfeito por sua expectativa de um acordo não ter sido atendida. Conforme tabela 4.1 abaixo, segue as variáveis que a empresa poderia considerar na criação de uma avaliação 360°.

Tabela 4.1 – Comparativo Avaliação 360°

Avaliação 360°	Empresa Evet
Feedback recebido de diversas fontes:	
Superiores	✓
Membros da própria equipe	✓
Autoavaliação	✓
Clientes internos	X
Clientes externos	X
Avaliação imparcial	X

Por sua vez, a ferramenta Balanced Scorecard, segundo os autores BOHLANDER, SNELL (2015) possui quatro pilares, sendo eles: finanças, clientes, processos e aprendizado. A empresa deve identificar para cada um destes itens as principais métricas que ajudariam a traduzir os objetivos estratégicos em operacionais.

A empresa Evet Serviços de cobrança trabalha com incertezas que dificultam no estabelecimento de objetivos a longo prazo. Não há previsibilidade de metas. A cada mês, a empresa recebe uma nova meta e a cada fechamento de mês a empresa encerra em uma colocação, que está diretamente ligado ao resultado de seus concorrentes e no qual a empresa não tem nenhum controle. Essa colocação é fator determinante para a distribuição de novos contratos. Ou seja, a empresa pode trabalhar no mês de referência recebendo uma carga X de contratos e no próximo mês essa mesma carga ser reduzida em 50%, ou em cenários mais otimistas, essa carga dobrar. Dentro deste cenário, há uma certa dificuldade de se estabelecer uma meta que envolva financeiro, clientes e crescimento, pois todas essas variáveis envolve a quantidade de contratos que será enviada por mês para a empresa Evet e da qual ela não tem influência. Com relação a variável processos, a empresa pode ter influência, uma vez recebidos os contratos, a empresa tem autonomia para definir as estratégias que melhor se adequem a estrutura da empresa. E a variável que envolve aprendizado, que inclui os feedbacks, dar autonomia para que o operador ofereça a opção que melhor se encaixe para o cliente e consequentemente melhorar seu desempenho, rever processos, entre outras, a empresa também

tem controle. Conforme tabela 4.2 abaixo, segue as variáveis que a empresa pode vir a implementar e das quais tem influência, caso crie uma avaliação Balanced Scorecard.

Tabela 4.2 – Comparativo Balanced Scorecard

Balanced Scorecard	Empresa Evet
Envolve quatro categorias:	
Financeira	X
Clientes	X
Processos	✓
Aprendizado	✓
Crescimento	X

Já na avaliação por objetivos, PONTES (2010), afirma que os objetivos podem ser, individuais, departamentais ou organizacionais e que precisam ser realistas e específicos, com data limite e requer acompanhamento diário. BERGAMINI (1988) acrescenta que a Avaliação por Objetivos compreende três dimensões: 1. Revisão e cumprimento de metas ou atingimento dos resultados; 2. Análise do comportamento do indivíduo, verificando a maneira como realiza seus objetivos e 3. Avaliação do Potencial, que envolve uma estimativa sobre onde o indivíduo pode chegar na organização.

Na empresa Evet Serviços de cobrança as metas são repassadas para os colaboradores mensalmente. Não é feito um controle diário de quanto um colaborador gerou de acordos no dia. Semanalmente é feito um ranking com os resultados e divulgados a todos. Como a empresa trabalha com metas diversificadas, sendo elas de recuperação de crédito, renegociação e entrega amigável, há alguns colaboradores que possuem maior facilidade em negociar um determinado tipo de produto e alguns que apresentam dificuldades, mas que por sua vez, apresentam outros pontos positivos. Não há dúvidas que a equipe atinge seu objetivo geral aproveitando a potencialidade de cada um, porém poderia ser replicado e disseminado para a equipe as boas práticas, através de uma análise do comportamento do indivíduo que atua com maior facilidade em determinado produto. Em relação a Avaliação do Potencial, não há nenhuma estratégia da

empresa neste sentido. Verifica-se que não há plano de carreira e todos permanecem no mesmo patamar de salário e cargo durante toda a permanência na organização. Conforme tabela 4.3 abaixo, segue as variáveis que a empresa poderia vir a implementar na criação de uma avaliação por objetivos.

Tabela 4.3 – Comparativo Avaliação por Objetivos

Avaliação por Objetivos	Empresa Evet
Avaliação por objetivos envolve:	
Revisão e cumprimento de metas	✓
Análise do comportamento do indivíduo	✓
Avaliação do Potencial	✓
Metas realistas e específicas	✓
Com data limite e acompanhamento diário	✓
Individuais, departamentais ou organizacionais	✓

Por último, temos a avaliação por competências. Utiliza metodologias como: Mapeamento, processo seletivo, treinamento, remuneração e avaliação focado nas competências. É baseada em três elementos, que são: Conhecimento – que é o seu saber, envolve as informações que a pessoa possui e adquire ao longo do tempo, as Habilidades – que envolve a capacidade que algumas pessoas tem para desempenhar determinadas tarefas, ou seja, o saber fazer e as Atitudes – que envolve o seu querer fazer, como as pessoas agem dentro da organização.

A empresa Evet Serviços de cobrança possui uma rotatividade alta e por muitas vezes contrata colaboradores sem experiência, são pessoas jovens que tem a oportunidade do seu primeiro emprego. Alguns se adaptam ao trabalho e seguem essa carreira e outras que por sua vez não passam do período de experiência. O conhecimento é adquirido com o passar do tempo dentro da organização e por sua vez, as habilidades são limitadas, pois ainda não se tem o

conhecimento necessário para ser implementado na prática profissional. A avaliação tende a ficar bastante prejudicada para as pessoas que são recém contratadas, visto que ainda não tiveram a oportunidade de se desenvolver e seria injusto comparar uma pessoa de primeiro emprego, com uma que já trabalha há mais de 4 anos na empresa. Não há dúvidas de que, se uma pessoa tiver a boa vontade para aprender e querer fazer acontecer, ela irá com o tempo desenvolver essas habilidades. Conforme tabela 4.4 abaixo, segue as variáveis da avaliação por competências dos quais a empresa poderia avaliar de forma geral, independentemente do tempo de cada um dentro da organização, caso viesse a implementar a avaliação por competências:

Tabela 4.4 – Comparativo avaliação por Competências

Avaliação por Competências	Empresa Evet
Envolve 3 elementos:	
Mapeamento das competências	✓
Seleção com foco em competências	X
Treinamento por competências	✓
Remuneração por competências	X
Avaliação com foco em competências	X

Conforme as correlações realizadas dos modelos de avaliação de desempenho com as especificidades da empresa, a avaliação que melhor se adapta atualmente para a Empresa Evet Serviços de Cobrança é a avaliação por objetivos. Com relação as variáveis apresentadas:

- ✓ Revisão e cumprimento de metas: Através de feedback
- ✓ Análise do comportamento do indivíduo: através de observação é possível estabelecer treinamentos, melhorias ou até mesmo identificar as potencialidades para que seja replicada na equipe.
- ✓ Avaliação do Potencial: A empresa pode estabelecer escala de cargos como: Operador de cobrança Junior, sênior e pleno, para que o que o colaborador que trabalhe a mais tempo na organização não ganhe o mesmo salário do que entrou recentemente e com o

intuito de reduzir a rotatividade na organização, para que o operador idealize um possível crescimento.

- ✓ Metas realistas e específicas: estabelecidas no início do mês, divulgadas a todos da equipe.
- ✓ Com data limite e acompanhamento diário: Pode ser realizada avaliação trimestralmente, semestralmente ou anualmente. Os acompanhamentos diários podem ser realizados através da quantidade de boletos que está sendo gerado por dia, quantidade de ligações, agendamento de entregas entre outros. As metas são estabelecidas, conforme meta do banco e é possível fazer um controle do quanto cada um tem que produzir diariamente e se está acima, na média ou abaixo do recebimento por dia útil e desenvolver um plano de ação.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho buscou identificar os modelos de avaliação de desempenho com melhor aplicabilidade e propor um modelo para a empresa Evet Serviços de Cobrança que auxilie a empresa a conseguir um melhor desempenho da sua equipe de Call Center.

O estudo mostrou que a avaliação de desempenho tem uma grande importância nas organizações, pois transforma os objetivos estratégicos em objetivos operacionais. Saber se os objetivos da empresa foram alcançados é importante, porém a avaliação de desempenho assegura que esses objetivos serão atingidos e auxilia no processo de como será feito para chegar a estes objetivos de forma satisfatória. É uma importante ferramenta utilizada por gestores para avaliar o desempenho dos funcionários de forma individual e saber qual a sua contribuição para a equipe, avaliar suas habilidades e competências técnicas de acordo com as exigências do cargo e através do feedback mostrar possíveis melhorias e corrigir os rumos quando necessário. É uma ferramenta que também permite que o gestor compare o desempenho dos funcionários de sua equipe e pode ser utilizada para planos de remuneração e crescimento do colaborador na empresa.

Identificou-se que empresa Evet Serviços de Cobrança carece de um sistema de análise de desempenho. A falta de feedback e a baixa perspectiva de crescimento pessoal e profissional contribui para o alto nível de rotatividade apresentado pela empresa atualmente e conseqüentemente dificultando a manter seu padrão de qualidade. Há vários modelos de avaliação de desempenho disponíveis no mercado e neste trabalho realizamos o estudo de quatro destes modelos, com o objetivo identificar as avaliações de desempenho com melhor aplicabilidade. Foram eles: Avaliação 360°, Balanced Scorecard, avaliação por objetivos e avaliação por competências.

A avaliação que melhor se adequa as especificidades da empresa Evet Serviços de Cobrança foi a Avaliação por objetivos, pois dentre as variáveis apresentadas, todas poderiam ser aplicadas dentro da organização.

- ✓ Revisão e cumprimento de metas
- ✓ Análise do comportamento do indivíduo,
- ✓ Avaliação do potencial
- ✓ Metas realistas e específica, com data limite
- ✓ Acompanhamento diário.

Concluiu-se que a avaliação de desempenho, se aplicada corretamente, com confiabilidade, envolvendo os colaboradores, demonstrando apoio no atingimento de suas metas, minimizando críticas, realizando feedbacks construtivos e recompensando o colaborador quando tem um bom desempenho, pode trazer resultados satisfatórios e benefícios mútuos, tanto para a empresa, quanto para o empregado.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Com base no desenvolvimento deste trabalho, sugiro que seja elaborada uma avaliação por Objetivos para empresa Evet serviços de Cobrança e aplicada na empresa com acompanhamento da eficácia do método na organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W., BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Ed. Atlas S.A.,2012.

BOHLANDER, George W., SNELL, Scott A., & SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Afiliada.2015.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: o novo papel dos RH nas organizações**. Rio Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11. Ed. São Paulo. Ed. LTr 2010.

RABAGLIO, Maria Odete **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.