

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JOICE RAQUEL DE ANDRADE PINTO

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O PERFIL DOS SUPERVISORES DE ATENDIMENTO
DE CALL CENTER NA EMPRESA GETNET

São Leopoldo

2011

JOICE RAQUEL DE ANDRADE PINTO

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O PERFIL DOS SUPERVISORES DE ATENDIMENTO
DE CALL CENTER NA EMPRESA GETNET

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para o estudo de caso em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Elton Oliveira

São Leopoldo

2011

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 COMPETÊNCIA	9
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	11
2.2.1 Mapeamento Competências.....	12
2.2.1.1 Produtor	12
2.2.1.2 Administrador.....	13
2.2.1.3 Integrador	13
2.2.1.4 Empreendedor.....	14
2.2.2 Combinação dos Padrões e o Impacto na Liderança	14
2.2.3 Modelo de Gestão por Competências	16
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	18
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	18
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	19
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	20
3.3.1 Teste de Estilo de Comunicação	20
3.3.2 Entrevista	20
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	21
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO CARGO DE SUPERVISOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	35
APÊNDICE B – ENTREVISTA – SUPERVISOR DE ATENDIMENTO..	37
ANEXO A – TESTE DE ESTILO	40

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos as organizações buscam eficiência e eficácia, com isto as empresas e seus indivíduos sentem a necessidade de desenvolver suas competências. Por conseqüência líderes encontram grandes desafios, como por exemplo, a adequação de perfis de profissionais aos objetivos das organizações.

Baseada nestes fatos esta pesquisa fará o estudo de perfil dos supervisores de atendimento do Call Center da empresa GETNET, com o objetivo de realizar o comparativo do perfil mapeado com o desejado pela empresa para a adequação e desenvolvimento dos profissionais de acordo com as necessidades evidenciadas.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O supervisor de atendimento de um Call Center precisa obter características de gestor e também operacionais inerentes a função, pois este profissional além de fazer a gestão de seus funcionários exerce a função de apoio aos seus colaboradores para que estes consigam prestar um bom atendimento satisfazendo as necessidades dos clientes.

Além disto, o supervisor precisa ter muito “jogo de cintura” devido ao grande fluxo de pessoas e informações sobre os quais precisa realizar a gestão.

A partir disto é preciso definir que perfil de profissional a empresa GETNET necessita para supervisionar as equipes de Call Center, mapear as competências dos profissionais que já atuam na área e comparar o perfil desejado com estas competências mapeadas.

Este trabalho resulta em um plano de ação de desenvolvimento da equipe de supervisão com o objetivo de melhorar o desempenho dos profissionais.

Diante deste cenário faz-se a pergunta: As competências dos supervisores de atendimento de Call Center da empresa GETNET estão adequadas com o perfil desejado para a função?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar as competências e potenciais de um supervisor de atendimento de Call Center com o objetivo de desenvolver o profissional de acordo com as competências necessárias para o cargo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir o perfil desejado do supervisor de atendimento de Call Center
- Mapear as competências e o potencial existentes na equipe de supervisores
- Avaliar o grau de alinhamento entre as competências requeridas e as existentes
- Montar plano visando o desenvolvimento das competências inexistentes e necessárias

1.3 JUSTIFICATIVA

A grande importância que as pessoas possuem dentro de uma organização aliada à necessidade de qualidade nos serviços prestados, justifica-se este estudo, pois será utilizado para o desenvolvimento e motivação da equipe de supervisão do Call Center da GETNET.

A área de atendimento ao cliente possui a necessidade de atualizar o perfil desejado para o cargo de supervisor de Call Center, mapear o perfil dos profissionais que já atuam na área, comparar as competências existentes com aquelas exigidas para o cargo e montar um plano de desenvolvimento para os funcionários que já exercem o cargo de supervisor.

O desenvolvimento dos profissionais impacta diretamente na qualidade de serviços prestados aos clientes, pois é preciso identificar se cada supervisor está preparado para atender as necessidades que sua função exige com o objetivo de prestar um atendimento de qualidade a seus clientes além de desenvolver sua equipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema gestão por competência começou a ser discutido no Brasil na década de 1990.

Isto porque as organizações começavam a sentir a necessidade da diferenciação para se tornarem mais competitivas.

Desde então as empresas utilizam ferramentas, práticas e métodos que agregam valor ao negócio e como não poderia ser diferente as pessoas estão inseridas em todas as etapas do deste processo onde a competição está bastante presente.

Diante desta busca pela diferenciação e a importância que as pessoas possuem neste processo, surgiu a necessidade de gerenciar as competências existentes nos recursos das organizações.

Portanto vale entender o que significa competência, onde as pessoas se encontram neste contexto quanto ao perfil de cada profissional e o modelo de gestão por competências.

2.1 COMPETÊNCIA

Segundo Brandão e Guimarães (1999 apud RUAS, ANTONELLO, BOFF, 2005, p. 90),

a palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A competência pode ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Pode existir na empresa bem como estar no DNA de cada indivíduo que nela atua.

De acordo com Gramigna (2007, p. 21) o termo competências designa “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação”.

Conforme Dutra (2001, p. 27),

de um lado tem a organização, com um conjunto próprio de competências, as quais são caracterizadas no seu próprio patrimônio de conhecimentos que estabelecem as vantagens competitivas da empresa. Por outro lado tem as pessoas com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

“A competência das pessoas é saber agir de maneira responsável que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (DUTRA, 2001, p. 27).

Sendo assim a organização consegue manter suas vantagens competitivas quando os indivíduos agregam valor e contribuem ao patrimônio de conhecimentos da organização. Há

uma relação direta entre as competências individuais e organizacionais, ou seja, as competências das pessoas precisam estar alinhadas com os objetivos da empresa.

As competências estão em diferentes níveis organizacionais, há os níveis estratégico (dimensão corporativa), funcional (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e gerencial (dimensão da atividade gerencial). A partir das competências essenciais, que estão no nível estratégico e diretamente ligadas à missão e à visão da empresa e são coletivas, desenvolvem-se as competências funcionais, também coletivas e relacionadas à missão específica da área funcional. Decorrentes destas, no nível gerencial, têm-se as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerência.

Segundo Boterf apud Ruas, Antonello, Boff, (2005, p. 90),

esses conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem as competências são recursos de competências, pois são essenciais para o desenvolvimento das mesmas. Estes recursos desdobram-se em: conhecimentos (gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente), saber-fazer (operacional, experiencial e relacional cognitivo), atitudes (atributos pessoais e relacionais) e recursos do ambiente (sistemas de informação e bancos de dados).

De acordo com Ruas (2005, p. 96), os recursos de competências gerenciais podem ser:

- Recursos Associados à Categoria Conhecimento (saber): podem ser divididos em conhecimentos do ambiente, que muitas vezes estão em banco de dados, como sociais, sobre a cultura e as atividades da organização, sobre produtos e processos; conhecimentos gerais e teóricos, que englobam conceitos, conhecimentos disciplinares e aplicados (não necessariamente agir ou fazer funcionar).
- Recursos Associados à Categoria Habilidades (saber fazer): engloba o que é aprendido pela experiência, a experiência profissional associada sob a forma de habilidades.
- Recursos Associados à Categoria Atributos (saber ser/agir): predomina o implícito e o subentendido. Primeiro tem-se os atributos profissionais (tácitos), que se constroem a partir da experiência profissional e permitem percepções que transcendem os processos formais e as normas e procedimentos específicos; Segundo, os atributos pessoais, cada vez mais valorizados, em termos de gestão contemporânea, e que podem se subdividir em

intrínsecos (disposição, iniciativa, saber ouvir, responsabilidade, autoconfiança, imaginação, abertura à mudança) e relacionais (capacidade de atuar em grupo, de negociar e se comunicar).

As organizações estão inseridas em um contexto que exige alta capacidade de adaptação e desenvolvimento constantes. Exigem-se novos parâmetros de qualidade, novas exigências e novas competências organizacionais, que não traduzem exatamente novidades, mas, sim, um novo conjunto de competências atuais que são importantes e/ou desejáveis pelas empresas para se manterem competitivas. As competências gerenciais, em nível individual, são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 90).

Desta forma, “o papel gerencial de liderar e guiar a empresa em um mundo incerto é um dos mais importantes em nossa sociedade” (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 90).

Baseando-se neste contexto que se faz necessário o entendimento de gestão por competência, pois é um dos fatores que organizações apostam para atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

“Gestão por competências é o conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas” (GRAMIGNA, 2007, p. 43).

Como as organizações necessitam proporcionar o desenvolvimento dos indivíduos com o objetivo de obter vantagens competitivas no mercado e por outro lado as pessoas também se aperfeiçoam para poderem se inserir neste mesmo mercado competitivo, a prática da gestão por competência se faz essencial.

Porém o grande desafio para um gestor é adequar o desenvolvimento de um determinado indivíduo aos objetivos desejados pela empresa.

Na verdade o gestor precisa conhecer o perfil de cada um dos seus funcionários para que possa adequá-lo a determinada função ou desenvolvê-lo para tal.

Portanto tem-se a necessidade da realização do mapeamento das competências dos profissionais e a combinação dos estilos de comunicação.

2.2.1 Mapeamento Competências

Para o mapeamento de competências utiliza-se a ferramenta de estilo de perfil de comunicação, onde se pode classificar um profissional como produtor, administrador, integrador e empreendedor.

Com base nesta ferramenta a seguir tem-se as características de cada um dos perfis de estilos de comunicação.

2.2.1.1 Produtor

O profissional Produtor é aquele pragmático, com foco nos resultados imediatos, desafiador, competitivo, prático, direto, orientado para o presente, incansável, centralizador e polêmico.

Segundo Wetzig & Whitelaw (2009, p. 34),

o Produtor é o pedal do acelerador. Faz as coisas acontecerem. Estabelece uma meta, elimina o que não é necessário, atinge o alvo. Os autores ainda dizem que este tipo de profissional, na dose certa, é incrivelmente revitalizante, indispensável para manter o clima de urgência, aumentar o nível de desempenho, estabelecer uma direção clara e focar em prioridades. Porém em excesso, gera exaustão, impaciência, irritação ou pior. Como todos os padrões, o Produtor é uma parte essencial, mas não a totalidade de um líder completo e equilibrado e de uma vida plena.

Quanto a riscos e fraquezas, o produtor trabalha sem parar, é extremamente agressivo, gerador de crise, fechado a novas idéias, tem visão limitada, focado no curto prazo, abusa de autoridade, rejeita o que não se enquadra na sua estrutura, contabiliza favores e espera recompensa, vê as coisas apenas de um jeito e tudo é motivo de briga.

2.2.1.2 Administrador

Administrador é o indivíduo que atua no passado, presente e futuro, é objetivo, sistemático, planejado, analisa as alternativas, gosta de métodos e processos, dificilmente arrisca, burocrata, segue regras, responsável, organizado, detalhista, formal, rígido e possui raciocínio lógico.

Wetzig & Whitelaw (2009, p. 60), dizem que

o Administrador adora ordem e tenta reproduzi-la sempre que possível: passos numerados no planejamento, livros ordenados do maior para o menor na estante e todos os cabides para o mesmo lado no armário. No trabalho os Organizadores fazem as coisas certas e fazem certo as coisas. São pessoas de caráter – querem ser corretos – e costumam ser bons juízes de caráter também.

Este perfil também possui características que apontam alguns riscos e fraquezas, das quais se pode citar: explica em excesso, perde-se em detalhes, faz perguntas demais, justifica-se o tempo todo, preocupa-se em demasia com o que os outros pensarão, insegurança exacerbada, cautela exagerada, aversão ao risco, lento e prudente além da conta.

2.2.1.3 Integrador

Compreende-se profissional com o perfil Integrador aquele que interage, que se coloca no lugar do outro, é espontâneo, motiva e lidera a equipe, expressa seus sentimentos, é intuitivo, orientado para o passado, possui dificuldade de dar limites, age por impulso, com facilidade de comunicação, bem humorado, gosta de trabalho em equipe, persuasivo, informal.

Conforme Wetzig & Whitelaw (2009, p. 90) “o Colaborador faz as coisas acontecerem, sua energia faz as pessoas se mexerem, este tipo de profissional envolve a vida e as pessoas, não por obrigação, mas por diversão. Esta energia ajuda a sacudir a poeira e dar a volta por cima, aprende-se a cair e a superar obstáculos: esse é um padrão de enorme resiliência”.

Porém este perfil possui algumas fraquezas e riscos, dentre elas tem-se: irresponsabilidade / cancelamento de compromissos, a vida parece cheia demais e fora de controle, finanças desorganizadas, impulso exagerado, comportamento ou humor inadequado, fala demais, vê conspiração em tudo, não é levado a sério, envolve-se com intrigas políticas, melodramático, “não sai do palco”, ciclo em torno do mesmo ponto ou emoção.

2.2.1.4 Empreendedor

Empreendedor é aquele que percebe oportunidades e o futuro, tem uma visão global e estratégica, é teórico, possui idéias, conceitos e imaginação, é generalista, inovador, desconcentrado, desorganizado, sonhador, flexível, não tem persistência e com visão estratégica.

“Os líderes Visionários focam no futuro e nas possibilidades do presente. Idéias pouco práticas não fazem de ninguém um líder. Mas os líderes capazes de ligar os pontos e criar um futuro melhor podem servir de exemplo de excelência para os outros” (WETZIG & WHITE LAW, 2009, p. 119) .

Assim como os demais perfis de profissionais, o Empreendedor também possui suas fraquezas e riscos: desconcentrado, desorganizado, perde detalhes importantes, não tem persistência, pula de uma coisa para outra o tempo todo, começa muitas coisas e termina poucas, está no mundo da lua, tem idéias que ninguém consegue acompanhar, vive sonhando acordado, está sempre procurando onde deixou suas coisas.

2.2.2 Combinação dos Padrões e o Impacto na Liderança

Depois de se entender as características de cada estilo de comunicação, é importante saber também como se dá a combinação de determinados padrões, pois um profissional além de apresentar um estilo mais determinante possui outro que influencia em suas atitudes. Além disto, esta combinação de estilo está diretamente ligada ao impacto nas ações e decisões de um líder em seu cotidiano.

Abaixo segue tabela que mostra a combinação de padrões.

A Combinação dos Padrões e o Impacto na Liderança

	Produtor	Administrador	Integrador	Empreendedor
Produtor		Administrador/produtor Firme, exigente, correto e responsável – um líder de ação. Estilo de quem planeja, com uma lista de pendências sem-fim. Estilo de pensamento analítico questionador. Combina planejamento, organização e ação.	Integrador/produtor Ousado, engraçado e empolgado, um estilo que se faz notar. Os líderes desse estilo se empenham e desafiam os outros, com metas ambiciosas e vitórias. Um estilo que traz diversão e foco para o trabalho. Mobiliza pessoas e suas competências para ação.	Empreendedor/produtor Vê oportunidade na grande figura, estilo de quem pensa grande e age rápido. O clima de urgência atende a um propósito maior. Vence por uma causa. Vê oportunidades e põe em prática.
Administrador	Produtor/ Administrador Direto, preciso, geralmente crítico em relação a si e aos outros, esse é o estilo do líder realizador, que estabelece metas, elabora processos e faz o que é certo com um forte clima de urgência.		Integrador/ Administrador O perfeito treinador de equipes; é o estilo que combina a energia da confiança com formas estruturadas de realizar as coisas. Faz o que é certo.	Empreendedor/ Administrador Flexível e confiável. Estilo de quem traz ordem ao caos, dando forma a imaginação ou a estética. Dedicado a princípios ou um propósito maior, faz o que é certo pensando na grande figura. Vê novas possibilidades de reestruturar processos.
Integrador	Produtor/integrador Um líder dedicado, realizador, envolvente. Estilo de quem é determinado, firme, mas também divertido, trazendo um toque humano para uma programação geralmente ambiciosa. Capaz de mobilizar e motivar pessoas na busca de resultados	Administrador/integrador Responsável e leal, normalmente movido pela necessidade de ajudar as pessoas. Estilo de quem faz o que é certo em termos humanos e práticos, trabalhando mais pessoalmente do que coletivamente. Pode ser um gentil diplomata. Organiza e administra mobilizando as pessoas.		Empreendedor/integrador Espontâneo, rápido, estilo de quem envolve as pessoas e lidera com uma visão de futuro. Serve a um propósito maior, voltado para os seres humanos. O líder desse estilo costuma ser aberto, amigável e “viajante”. Vê o todo e as partes colocando cada talento no seu lugar. Provoca reflexões e envolve pessoas e propósitos maiores.
Empreendedor	Produtor/empreendedor Busca oportunidade de novas vitórias. Estilo de quem é guiado por uma missão, com visão de futuro e metas bem definidas. Alternadamente vigoroso e descontraído, o líder desse estilo parte para ação quando sente que é o momento certo.	Administrador/ Empreendedor Aberto e consciencioso, estilo de quem vive e lidera com propósito e consegue, também, abrir mão do controle e sentir o fluxo. Muito introspectivo, o líder desse estilo vê a grande figura e vai atrás do seu objetivo com planos, processos e listas de tarefas.	Integrador/ Empreendedor Bem relacionado que adora brincar e se deixar levar pela corrente, estilo de quem tem imaginação fértil e bom humor. O líder desse estilo vai bem com o público e consegue fazer combinações incomuns de idéias e pessoas.	

Tabela 1 – A combinação dos padrões e o impacto na Liderança

Fonte:

Tipos Psicológicos – C. G. Jung – Editora Vozes

Rumo à Grandeza – Betsy Wetzig & Ginny Whitelaw – Editora Elsevier

Gerenciando as Mudanças – Ichak Adizes – Editora Pioneira

Assim após conhecer os quatro perfis de estilo de comunicação que os líderes podem ser classificados e como a combinação entre eles impacta na forma de um gestor agir, faz-se a necessidade do estudo do modelo de gestão por competências para que se possa trabalhar com cada estilo de profissional.

2.2.3 Modelo de Gestão por Competências

Segundo Gramigna (2007, p. 25) “depois de definidas as competências existentes em uma organização é preciso optar por um grupo de competências de suporte. Neste grupo podem estar inseridas competências diferenciais, essenciais e básicas”.

- Diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitação que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
- Essenciais: são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- Básicas: necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno; além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.

Além do grupo de suporte também é importante a definição de premissas na definição de modelo de competências. Dentre elas pode-se citar:

- Definição do tipo de profissional que a organização necessita de acordo com seu tipo de negócio.
- Crença de que cada função existente na empresa possui características próprias e de ser ocupada por profissionais com determinado perfil de competências.
- Reconhecimento de que as pessoas que exercem funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências.

- Percepção de que o mercado e as organizações estão em constante mudança e que o que hoje é essencial, amanhã poderá agregar novas exigências, portanto sempre haverá oportunidade de desenvolvimento de novas competências.

Conforme Gramigna (2007, 25) a implantação de um modelo de gestão por competência é realizada em fases:

1ª. Sensibilização: envolvimento e adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho.

2ª. Definição de perfis: definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções e delinear perfis.

3ª. Avaliação de potencial e formação do banco de talentos: realização de entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultam em um banco de identificação de talentos.

4ª. Capacitação: os dados obtidos nas etapas anteriores permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos. Para cada grupo de pessoas, as ações de capacitação variam e tem objetivos diferentes. Os grupos são:

- Talentos: alto potencial e desempenho correspondente ao esperado;
- Futuros talentos: alto potencial e desempenho abaixo do esperado;
- Mantenedores: potencial abaixo do esperado e bom desempenho;
- Abaixo da média: baixo potencial e baixo desempenho.

5ª. Gestão do desempenho: esta é a fase que encerra o ciclo do programa de competências. Depois de sensibilizar as pessoas, definir perfis, avaliar competências e capacitar é preciso avaliar os resultados.

Após este embasamento teórico este trabalho segue na definição de métodos e procedimentos para a aplicação da pesquisa propriamente dita, análise e conclusão dos dados.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesta etapa, a autora define a forma pela qual atingirá os objetivos específicos da pesquisa, ou seja, quais os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

Para isto será explicado o delineamento do estudo de caso, o público alvo nele utilizado, qual foi a técnica de coleta de dados aplicada, como a análise dos dados é apresentada e a limitação do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo de caso foi o método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa.

De acordo com Schramm (apud YIN, 2005) “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Este trabalho obteve algumas etapas de acordo com cada objetivo específico definido no início da pesquisa.

Na primeira etapa do trabalho foram definidas as competências desejadas para o exercício do cargo de supervisor de atendimento, desta atividade criou-se o documento que consta no apêndice A.

Depois os supervisores foram submetidos ao teste de estilo, onde se identificou qual o padrão de comunicação que cada profissional possui. Além deste teste, nesta mesma etapa, os líderes foram entrevistados para o mapeando de suas competências.

Na terceira fase do estudo de caso, avaliou-se o grau de alinhamento entre as competências requeridas e as existentes na equipe de supervisão.

Com base nas informações obtidas com as tarefas executadas nas três primeiras etapas, foi descrito um plano visando o desenvolvimento das competências necessárias para a função de supervisão para posterior aplicação em cada indivíduo da equipe.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

A equipe de supervisão de atendimento da empresa GETNET conta com 22 profissionais, porém este estudo de caso foi desenvolvido com apenas 03 supervisores, os quais fazem parte de um subgrupo de supervisão coordenado pela autora deste trabalho de conclusão.

Um dos supervisores possui uma jornada de trabalho de 8 horas diárias e supervisiona uma equipe de segundo nível de atendimento com profissionais mais maduros e experientes na operação.

Os outros dois supervisores trabalham 6 horas diárias e possuem equipes que realizam o trabalho de contato ativo da empresa.

Nota-se que as atividades das equipes e carga horária dos supervisores são distintas, o que não implica em diferenciar as competências requeridas para o cargo de supervisor de atendimento.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

“As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. (YIN, 2005).

As informações para esta pesquisa foram coletadas através de dois métodos: aplicação da ferramenta de estilo de comunicação e entrevistas individuais com as lideranças.

3.3.1 Teste de Estilo de Comunicação

O primeiro método utilizado foi o teste de estilo de comunicação que foi realizado através da aplicação de um questionário composto por 25 perguntas, o qual foi respondido pelos profissionais que participam do estudo, neste caso os supervisores de atendimento.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc (GIL, 2008, p. 121).

Neste estudo o questionário utilizado foi o teste de estilo, apresentado no anexo A. Este serviu para identificar o estilo de comunicação dos supervisores de Call Center da empresa GETNET contemplados neste estudo de caso, onde se identificou se o profissional é um Produtor, Empreendedor, Administrador ou Integrador.

3.3.2 Entrevista

Segundo Gil (2008, p. 109) “a entrevista é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos

os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação (GIL, 2008, p.109).

Martins (2008, p. 27) explica que a “técnica de pesquisa para a coleta de dados tem por objetivo básico entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”.

Para este estudo as perguntas da entrevista, conforme apêndice B, foram formuladas com base em cada competência definida para o perfil do supervisor de atendimento de Call Center da empresa GETNET.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As informações coletadas na pesquisa são evidenciadas através de um quadro individual, o qual apresenta os seguintes resultados:

- Competências desejadas para o cargo de supervisor de atendimento;
- Pontos evidenciados na entrevista;
- Estilo de comunicação identificado no líder comparando com cada uma das competências desejadas para o cargo;
- Avaliação da competência para o desenvolvimento do líder com base nos critérios apresentados no quadro abaixo.

Nível 1	Possui competência
Nível 2	Competência em desenvolvimento
Nível 3	Desenvolver competência

Quadro 1 – Critérios de avaliação da competência

Além de apresentar o resultado do estudo de caso, estes quadros têm a finalidade de embasar a montagem do plano de desenvolvimento dos líderes.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada somente com os 3 supervisores do Call Center da empresa GETNET que fazem parte da equipe de coordenação da autora deste trabalho de conclusão. Portanto os supervisores das demais equipes não foram contemplados no estudo de caso.

Além disto, o mapeamento das competências não teve por objetivo identificar uma possível substituição de membros da equipe e sim evidenciar as competências que cada supervisor possui e também aquelas que não possui para que nestas seja aplicado um plano de desenvolvimento com cada profissional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nas atividades realizadas nas duas primeiras etapas deste estudo de caso, onde se definiu o perfil desejado para o cargo de supervisor de atendimento de Call Center da empresa GETNET e as competências existentes no grupo de supervisores participante desta pesquisa, a seguir segue apresentação e análise dos resultados obtidos com a avaliação do grau de alinhamento entre as competências requeridas e as existentes.

Para cada supervisor foram feitos dois quadros: um que evidencia o estilo de comunicação e o outro que traz o resultado propriamente dito com todas as etapas do estudo realizado.

Salienta-se que os nomes dos supervisores não são expostos e por isto foi utilizado uma nomenclatura fictícia.

O primeiro resultado a ser apresentado é o da supervisora JM.

Estilo de Comunicação	Pontuação
Produtor	98
Administrador	120
Empreendedor	87
Integrador	45

Quadro 2 – Estilo de comunicação – supervisora JM

Competências Desejadas para o Cargo Supervisor de Atendimento	Pontos Levantados na Entrevista	Estilo: Administrador/Produtor	Avaliação da Competência para o Plano de Desenvolvimento
Flexibilidade	Assumi atividade que não concorda e equipe com horário de trabalho diferente do seu.	Apesar de o Administrador dar importância as regras e padrões podendo tornar seu estilo rígido e burocrata, a supervisora consegue flexibilizar algumas situações.	Nível 1
Iniciativa	"Não fujo dos problemas, porém procuro parar e pensar para tomar a melhor decisão."	O Produtor que tem por foco a ação apóia o Administrador que é extremamente organizado e preparado para agir.	Nível 1
Criatividade	Em uma situação de "desastre" tomou todas as providências e depois avisou a gestora. Situações onde o trabalho estava impedido de continuar conseguiu se utilizar de contingências e desta forma o trabalho não parou.	Devido o Administrador ser apegado a regras e padrões a criatividade pode ser limitada, porém em determinadas situações a Jessica se mostra criativa.	Nível 1
Foco em Resultado	A entrevistada se mostrou incomodada com a situação de uma determinada atividade que faltava definições de critérios, pessoas responsáveis e ferramenta em fase de adequação.	O Administrador não gosta de indefinições porque tem aversão a riscos e apego as regras e padrões.	Nível 1
Relacionamento Interpessoal	A supervisora possui bom relacionamento com as pessoas de outras áreas, pois consegue negociar na maioria das vezes. Com seus pares procura manter apenas relacionamento profissional, pois já teve problemas por comentar fatos e estes terem sido mal interpretados. Quanto a suas equipes possui dificuldades, pois nem sempre consegue conduzir as situações com autonomia e algumas vezes necessita de ajuda da coordenação. A própria entrevistada reconhece que precisa ser política.	A formalidade e a impessoalidade são características de um Administrador. Além disto, a supervisora tem seu Integrador muito baixo.	Nível 3
Visão Sistêmica e Analítica	Quando foi questionada quanto a resultados negativos não comentou em prever este tipo de resultado e sim em explicá-lo e corrigi-lo.	Os Administradores têm a característica de explicar, justificar e perguntar em excesso. Além de atuar no passado, presente e futuro.	Nível 2
Dinamismo	"Gosto cumprir prazos e detesto ficar com pendências."	Neste item o apoio do Produtor se mostra claramente, pois aparece a agilidade que é combinada com a organização do Administrador.	Nível 1
Pacote Office/Internet	Pacote Office: nível médio. Suficiente para o que é preciso para o cargo.	Conhecimento técnico e não comportamental, a análise de estilo não se aplica.	Nível 1

Pró-atividade	“Quando a coordenadora estava em férias e surgiu uma demanda extra que iria prejudicar o SLA da área conversei com a Gerente para alerta e solução.”	O apoio do Produtor aparece, pois este é pró-ativo.	Nível 1
Comprometimento	* “Sempre que vejo algum problema com o patrimônio físico da empresa procuro o como arrumar e cuidar para que não haja deterioração do mesmo.” * Quanto a metas faz escala de prioridades, cria agenda das atividades no Outlook e quando percebe que não conseguirá entregar procura ajuda.	Combinação da organização do Administrador com o foco em resultados do Produtor.	Nível 1
Comunicação Verbal e escrita	Quanto ao cumprimento de metas a supervisora explica para a equipe porque esta meta é importante e como esta foi montada. Considera-se uma boa ouvinte, porém tenta entender antes do término da fala do interlocutor.	A forma metódica que o Administrador trabalha faz com que ele tenha a necessidade de se explicar e quer que sua equipe entenda o que ele deseja. Além disto, o Administrador gosta das regras claras.	Nível 2
Espírito de Decisão	Tem situações que falam que uma pessoa de sua equipe fez determinada atividade incorretamente e que não é justo, tenta defender e explicar o que aconteceu e resolver o problema do cliente.	Para o Administrador tudo tem uma justificativa, porém não perde a objetividade de resolver a situação que se apresenta.	Nível 1
Ética	Guarda sigilo das situações importantes da operação e empresa.	A ética é uma característica que o profissional possui ou não independente do estilo que esteja enquadrado.	Nível 1

Quadro 3 – Resultados da pesquisa – supervisora JM

Conforme a informação apresentada nos quadros constata-se que a supervisora JM demonstra um perfil extremamente administrador, onde é evidente o grau de organização e a forma metódica que ela trabalha e lidera.

Além disto, o Administrador é um profissional bastante crítico, consegue achar alternativas para as situações que se apresentam, é justificador e detalhista. Todas estas características a supervisora também apresenta em seu perfil.

Já o Produtor que a JM possui como apoio ao seu perfil principal caracteriza uma líder focada em resultados, comprometida, dinâmica e com iniciativa.

Porém o líder Administrador é um estilo muito formal, impessoal e distante do grupo, característica esta que a supervisora também apresenta, pois seu perfil Integrador é bastante

baixo e os resultados da pesquisa demonstram as dificuldades com situações relacionadas às pessoas.

Desta forma, de acordo com a tabela de combinação de padrões apresentada na fundamentação teórica deste estudo de caso, pode-se afirmar que se tem aqui um perfil Administrador/produtor, o qual é firme, exigente, correto e responsável – um líder de ação. Estilo de quem planeja, com uma lista de pendências sem-fim. Estilo de pensamento analítico questionador.

Portanto, pode-se dizer que a supervisora JM apresenta como habilidades desenvolvidas: a flexibilidade, iniciativa, criatividade, foco em resultado, dinamismo, pró-atividade, comprometimento e espírito de decisão.

Dentre as competências que estão em desenvolvimento cita-se a visão sistêmica e analítica e comunicação verbal e escrita.

Quanto à competência que precisa de atenção e deve ser desenvolvida é o relacionamento interpessoal, a qual é muito importante para um líder.

Continuando a análise das competências dos líderes a seguir tem-se a apresentação e análise dos resultados da supervisora TN.

Estilo de Comunicação	Pontuação
Produtor	107
Administrador	77
Empreendedor	88
Integrador	72

Quadro 4 – Estilo de comunicação – supervisora TN

Competências Desejadas para o Cargo Supervisor de Atendimento	Pontos Levantados na Entrevista	Estilo: Administrador/Produtor	Avaliação da Competência para o Plano de Desenvolvimento
Flexibilidade	Nas duas situações relatadas a supervisora explicitou que obteve dificuldades em se adaptar. Na primeira não se adaptou e na segunda situação se adaptou depois de certo tempo.	O apoio do estilo Empreendedor pode trazer flexibilidade a sua atuação.	Nível 2
Iniciativa	“Análise e trabalho com a razão, análise riscos e impactos para a	O Produtor tem como foco a ação, então é da sua natureza a	Nível 2

	operação.” A supervisora não mencionou que resolveria a situação.	iniciativa.	
Criatividade	“Em um treinamento que não tinha o notebook para poder ministrar e o computador não tinha entrada para o projetor, utilizei uma lata de lixo virada de apoio para um monitor para este ficar mais alto e as pessoas o pudessem visualizar.”	O Produtor é criativo e o empreendedor inovador.	Nível 1
Foco em Resultado	A supervisora teve um desafio de reverter o resultado com uma equipe com pessoas antigas na operação e que estava desacreditada. Em dois meses conseguiu reverter o resultado e esta equipe ficou em as melhores do ranking.	O Produtor tende a ser naturalmente focado.	Nível 1
Relacionamento Interpessoal	* A entrevistada é uma pessoa de opinião forte e é incisiva, porém de bom senso. * Já houve desentendimento com o colega supervisor em uma reunião de equipe que discutiram. Depois de um determinado tempo conversaram e voltaram a se relacionar. * Precisa ser mais política.	A combinação Produtor/empreendedor pode trazer dificuldades de relacionamento, pois tende a impor suas idéias.	Nível 2
Visão Sistêmica e Analítica	“Entendo o motivo, faço melhorias, colho sugestões, aplico na prática.”	Neste item o estilo Empreendedor se mostra um pouco mais forte, pois o Produtor teria uma visão limitada.	Nível 1
Dinamismo	A supervisora é relativamente dinâmica. Esta é uma habilidade que vem desenvolvendo, pois atualmente consegue entender a operação com as devidas características, prioridades e prazos.	O Produtor tem por característica a agilidade.	Nível 2
Pacote Office/Internet	Conhecimento básico.	Conhecimento técnico e não comportamental, a análise de estilo não se aplica.	Nível 3
Pró-atividade	Esta é uma habilidade que a supervisora vem desenvolvendo assim como iniciativa e dinamismo.	O profissional com estilo Produtor é pró-ativo.	Nível 2
Comprometimento	“Divido a meta pela quantidade de pessoas que irão trabalhar e pela quantidade de dias que serão trabalhados, coloco uma margem de absenteísmo e estipulo meta individual para cada operador. Por fim acompanho os resultados diariamente e analiso os fatores que dificultam o cumprimento da meta.”	Os Produtores são extremamente orientados para ação e resultados, além de serem incansáveis trabalhando sem parar.	Nível 1
Comunicação Verbal e escrita	A supervisora não se considera uma boa ouvinte. Além disso, já ocorreram problemas de comunicação com a entrega de um determinado relatório para um	A combinação do Produtor que é avesso a novas idéias com o Empreendedor que tem em sua característica "vive no mundo da lua" se apresenta claramente	Nível 3

	cliente porque não tinha entendido que era ela quem deveria ter enviado.	aqui.	
Espírito de Decisão	A supervisora tem espírito de decisão porque consegue agir quando determinadas situações se apresentam.	Agir sob pressão, correr riscos e o imediatismo é da essência dos profissionais que se enquadram como Produtores. Porém com a combinação com o Empreendedor poderá gerar conflitos por arrogância.	Nível 1
Ética	A supervisora apresenta ética em seu comportamento.	A ética é uma característica que o profissional possui ou não independente do estilo que esteja enquadrado.	Nível 1

Quadro 5 – Resultados da pesquisa – supervisora TN

A supervisora TN apresentou a combinação dos perfis Produtor/empreendedor.

Conforme a combinação de padrões Produtor/Empreendedor a supervisora ora mencionada busca oportunidade de novas vitórias. Estilo de quem é guiado por uma missão, com visão de futuro e metas bem definidas. Alternadamente vigoroso e descontraído, o líder desse estilo parte para ação quando sente que é o momento certo.

De acordo com as características do Produtor, a profissional apresentou em sua essência foco em resultado, comprometimento e espírito de decisão.

Dentre as habilidades de um Produtor que estão em desenvolvimento pode-se citar: iniciativa, dinamismo e pró-atividade.

A TN possui como estilo de apoio o Empreendedor. Este estilo se apresenta nesta líder em forma de flexibilidade, criatividade, visão sistêmica e analítica.

Uma característica crítica da combinação de padrões Produtor/Empreendedor é o relacionamento interpessoal, a qual a supervisora vem se desenvolvendo.

Porém a maior dificuldade que a líder em questão apresentou foi a de comunicação, pois não se considera uma boa ouvinte. Isto se explica pelo padrão que se apresenta, ou seja, de um lado o Produtor que tende a ser orgulhoso e de outro o Empreendedor que tem um estilo arrogante e costuma ser centrado nas suas idéias.

Quanto às habilidades desenvolvidas, a TN possui: criatividade, foco no resultado, visão sistêmica e analítica, comprometimento e espírito de decisão.

Como competências em desenvolvimento estão flexibilidade, iniciativa, relacionamento interpessoal, dinamismo e pró-atividade.

Mas a habilidade que merece atenção e precisa ser desenvolvida é a comunicação verbal e escrita, pois além da supervisora não possuir, é extremamente necessária para um líder.

A última apresentação e análise de dados é a do supervisor WAC.

Estilo de Comunicação	Pontuação
Produtor	103
Administrador	81
Empreendedor	65
Integrador	102

Quadro 6 – Estilo de comunicação – supervisor WAC

Competências Desejadas para o Cargo Supervisor de Atendimento	Pontos Levantados na Entrevista	Estilo: Administrador/Produtor	Avaliação da Competência para o Plano de Desenvolvimento
Flexibilidade	Supervisor é flexível, porém possui algumas dificuldades em aceitar mudanças que podem lhe prejudicar mesmo que estas sejam positivas para a empresa e/ou demais colegas.	O Produtor até faz a mudança, porém o apoio do Integrador faz com que esta mudança seja mais difícil de ser executada.	Nível 2
Iniciativa	“Analiso a situação dentro do possível e tomo as decisões que forem necessárias para que a operação não pare de trabalhar.”	O Produtor tem como foco a ação, então é da sua natureza a iniciativa.	Nível 1
Criatividade	Teve uma situação de criatividade na antiga empresa quando não tinha ferramenta de discagem automática e por isto teve a necessidade de criar um processo estilo linha de montagem, onde ganhou em produtividade.	O Produtor é criativo.	Nível 1
Foco em Resultado	O entrevistado possui foco em resultado, porém ainda possui a necessidade de se organizar melhor para que seus resultados sejam mais positivos.	O Produtor possui ação e foco em suas habilidades.	Nível 2
Relacionamento Interpessoal	O supervisor tem um senso de justiça aguçado e é bem incisivo no seu modo de falar. Precisa ser mais político e ter cuidado, pois pode ser mal interpretado. Além disto, deve procurar não dar <i>feedback</i> aberto.	O Produtor tem como característica o abuso de autoridade, mas com o apoio do Integrador isto é amenizado porque este é mais próximo das pessoas.	Nível 2
Visão Sistêmica e Analítica	Para melhorar sua visão sistêmica e analítica precisa conhecer melhor a operação da empresa em que está atuando. Até o momento conhece	O Produtor possui uma visão limitada e o Integrador é voltado para o passado. A combinação destas duas características faz	Nível 3

	apenas a operação que lidera.	com que a Visão Sistêmica e Analítica fique prejudicada.	
Dinamismo	“Identifico quem vai desempenhar a tarefa para saber se posso delegar, calcula quanto tempo será necessário para cumprir a tarefa e analiso se o prazo será suficiente para cumpri-la, por fim defino as prioridades.”	Os Produtores são ágeis e práticos.	Nível 1
Pacote Office/Internet	Precisa continuar desenvolvendo.	Conhecimento técnico e não comportamental, a análise de estilo não se aplica.	Nível 2
Pró-atividade	*Possui pro-atividade, pois em um projeto de vendas de revistas com a forma de pagamento com débito em conta viu que seria necessário estipular um prazo para que ocorresse o primeiro débito para negociação do cliente, pois do contrário haveria cancelamentos por inadimplência ou clientes reclamando da conta ter ficado negativa. *Outro exemplo foi quando a empresa tinha um projeto de atender as assistências técnicas onde o tipo de público seria diferente do consumidor final. O supervisor enxergou que tinha a necessidade de alterar o tipo de atendimento então sugeriu a elaboração de um <i>checklist</i> específico para este <i>skill</i> de atendimento e uma convivência com os técnicos na própria fábrica.	Pró-atividade e foco fazem com que o profissional Produtor busque alternativas para atingir determinado resultado.	Nível 1
Comprometimento	“Pego a meta divido pelos dias que iremos trabalhar e pelo número de pessoas que irão cumprir esta meta. Com este controle consigo avaliar se está dentro ou fora do que foi estipulado. Se estiver fora da meta avalio se há a necessidade de alinhamento e/ou hora extra.”	Os Produtores são extremamente orientados para ação e resultados, além de serem incansáveis trabalhando sem parar.	Nível 1
Comunicação Verbal e escrita	O supervisor é um bom ouvinte, se expressa bem e é claro quando fala. O que está faltando é ser mais questionador.	O Produtor é focado e o Integrador fala demais.	Nível 2
Espírito de Decisão	O supervisor possui espírito de decisão. Está faltando conhecer mais o negócio em que está atuando.	A combinação Produtor/Integrador é um estilo de quem é determinado e firme. Portanto sem dificuldades de tomar uma decisão. Busca a solução do problema com algum cuidado com as pessoas.	Nível 2
Ética	“Não falaria porque sigiloso é sigiloso, entendo que não é válido utilizar alguma situação sigilosa para me beneficiar, não acho legal e estaria apresentando resultados que não seriam meus.”	A ética é uma característica que o profissional possui ou não independente do estilo que esteja enquadrado.	Nível 1

Quadro 7 – Resultados da pesquisa – supervisor WAC

O líder Produtor/integrador é aquele que lidera com dedicação, envolve, é determinado e firme, mas também divertido, trazendo um toque humano para uma programação geralmente ambiciosa. Este é o caso do supervisor WAC.

Como características de um Produtor o líder em questão demonstra iniciativa, criatividade, dinamismo, pró-atividade e comprometimento.

No seu dia-a-dia o WAC se mostra bastante sensível e com um bom senso de humor, o que evidencia o estilo Integrador.

Dentre as competências que estão em desenvolvimento encontram-se a flexibilidade, foco em resultado, relacionamento interpessoal, comunicação verbal e escrita e espírito de decisão.

Quanto à habilidade que precisa ser desenvolvida cita-se a visão sistêmica e analítica, pois foi onde o supervisor apresentou sua maior dificuldade. Isto se explica devido à combinação de estilo que evidencia a visão limitada do Produtor e os olhos no passado do Integrador.

Salienta-se que para os três supervisores a habilidade Pacote Office/Internet foi considerada um conhecimento técnico e não comportamental, não se aplicando a análise de estilo.

Quanto ao item “Ética” considerou-se que é uma característica que o profissional possui ou não independente do estilo que esteja enquadrado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão das três etapas onde se definiu as competências e habilidades desejadas em um supervisor de atendimento de Call Center na empresa GETNET, se mapeou as competências existentes no grupo de supervisores que participaram da pesquisa realizada neste estudo de caso e se comparou as competências desejadas com aquelas existentes no grupo, chegou-se aos resultados.

Nestes resultados viu-se que existem competências já contempladas no estilo dos supervisores, as que estão em desenvolvimento e outras que precisam ser desenvolvidas.

Cabe agora montar um plano de desenvolvimento para cada um dos líderes participantes da pesquisa.

Este plano contempla o desenvolvimento das seguintes competências:

- Relacionamento interpessoal – supervisora JM: através de feedbacks baseados em situações vivenciadas do dia-a-dia e também treinamentos de liderança;
- Comunicação verbal e escrita - supervisora TN: através de leituras poderá melhorar sua comunicação, pois terá mais segurança e concentração nos momentos que precisar utilizar a comunicação tanto verbal quanto escrita. Além disto, a líder precisa praticar o ato de ouvir. Treinamentos de desenvolvimento de liderança também auxiliarão a supervisora;
- Visão sistêmica e analítica – supervisor WAC: convivência com outras áreas, conhecer fluxos e processos que não estejam contemplados no seu trabalho do dia-a-dia. Este

líder precisa também ser envolvido em projetos para facilitar o conhecimento de situações que estão ocorrendo na Cia.

Um ponto relevante é que nesta equipe de supervisão foram encontrados estilos diferentes de liderar o que é bastante positivo, pois se considerando que os três líderes trabalham em equipe e sob a mesma coordenação as competências somam-se proporcionando a possibilidade de resultados positivos.

Quanto ao estudo de caso propriamente dito, pode-se dizer que além da oportunidade de estabelecer um plano de desenvolvimento para cada um dos supervisores que participaram deste, esta pesquisa atingiu um objetivo ainda maior que foi o de permitir o aumento de conhecimento e o próprio desenvolvimento da coordenadora responsável por este trabalho.

Quando se fala em aumento de conhecimento refere-se a conhecer melhor os seus colaboradores que são as pessoas que supervisionam a operação que coordena, proporcionar uma aproximação com os mesmos e oportunizar que a autora deste estudo de caso saiba quais os principais pontos que precisa agir para o desenvolvimento das competências destes profissionais.

No que se refere ao seu próprio desenvolvimento é porque o estudo dos conceitos de gestão por competência contribuiu para um melhor embasamento para fazer a gestão de sua equipe.

Sendo assim considera-se que esta pesquisa atingiu seu objetivo não só por conseguir cumprir o proposto no início do trabalho nos objetivos específicos, mas também por ter proporcionado o aprendizado sobre gestão para a coordenadora responsável por este estudo de caso.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ishak. **Gerenciando Mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências. Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- JUNG, C.G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso. Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.
- RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. **Os Novos Horizontes da Gestão. Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WETZIG, Betsy; WHITELOW, Ginny. **Rumo à Grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO CARGO DE SUPERVISOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Objetivo do Cargo

Supervisionar e desenvolver equipes da área de atendimento ao cliente, através da realização de monitorias, feedbacks, acompanhamento de relatórios operacionais, de produtividade e qualidade, realizando campanhas motivacionais, prestando apoio operacional para seus colaboradores, visando cumprir metas estabelecidas pela empresa e garantir a qualidade no atendimento aos clientes.

Subordinados

Atendentes e assistentes da área de atendimento ao cliente.

Clientes Internos

Todas as áreas da empresa.

Clientes externos

Empresas contratantes.

Requisitos Para o Cargo

Formação: ensino médio completo, desejável curso superior completo ou em andamento, experiência em Call Center e em gestão de pessoas.

Conhecimentos específicos/habilidades: flexibilidade, iniciativa, criatividade, foco em resultado, relacionamento interpessoal, liderança, visão sistêmica e analítica, dinamismo, pacote Office/internet, pró-atividade, comprometimento, comunicação verbal e escrita, espírito de decisão e ética.

Responsabilidades

Gestão de Equipes: gerir e desenvolver os colaboradores para o crescimento profissional, através de treinamentos, campanhas motivacionais, feedbacks, visando o cumprimento de metas.

Gestão de Resultados: garantir o atingimento das metas estabelecidas, através do acompanhamento de indicadores de volumetria (TMA – tempo médio de atendimento, TME –

tempo de médio de espera, NS – nível de serviço) e produtividade individual e equipe, bem como elaboração e execução de planos de melhoria, buscando a satisfação dos clientes internos e externos.

Qualidade no Atendimento: garantir a qualidade, através da realização de monitorias das ligações, revisão de scripts e roteiros, alinhamentos com a equipe, visando a excelência do atendimento.

Rotinas Administrativas: realizar as rotinas administrativas através da conferência de folha ponto, contratação e desligamentos, acompanhamento e reporte das indisponibilidades e problemas sistêmicos, visando atingir as metas e prestar o atendimento com qualidade.

APÊNDICE B – ENTREVISTA – SUPERVISOR DE ATENDIMENTO

Dados pessoais

Nome

Idade

Área / Célula

Desde quando ocupa cargo de Supervisor de Atendimento

Formação acadêmica

Trajetória profissional

- Empresas que já trabalhou/Tempo/Cargos/Promoções
- Como você veio trabalhar na empresa?
- Quais são as suas principais tarefas e responsabilidades?
- O que você visualiza como sendo o seu próximo passo de carreira. Qual é o seu objetivo de carreira para curto prazo (imediatamente), médio prazo (5 anos) e longo prazo (10 anos)?
- Pensando nos seus objetivos de carreira, quais competências/características suas você considera que já estão desenvolvidas e quais ainda podem ser aprimoradas?

- Cite dois importantes projetos/desafios que você teve nos últimos três anos. Quais impactos que eles tiveram na empresa em que você trabalhava e/ou na sua carreira?
- Quais características/competências que você acha que você tem e que contribuíram para os resultados deste projeto?

PROJETO 1	COMPETÊNCIAS
PROJETO 2	COMPETÊNCIAS

Conhecimentos específicos/habilidades

Flexibilidade

1. Conte sobre alguma situação que você tenha discordado de uma mudança no seu setor.
2. Qual a situação de mudança que você teve mais dificuldade de se adaptar?

Iniciativa

1. Como você age em situações problemáticas e que precisa de uma solução?

Criatividade

1. Conte sobre alguma idéia brilhante que tenha se destacado.
2. Relate alguma situação onde na falta de recursos materiais, você criou uma solução inesperada.
3. Fale sobre alguma situação de imprevisto que você tenha lidado com sucesso.

Foco em Resultado

1. Conte sobre algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório.
2. Qual foi o projeto mais significativo que você coordenou ou participou e como foi?

Relacionamento Interpessoal

1. Conte sobre dificuldades de relacionamento com um cliente interno, líder, par ou colega de equipe, como terminou?
2. Conte sobre feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe, pares ou clientes internos?
3. Como você constrói uma solução a um problema que envolve outras áreas além da sua?
4. Cite um exemplo em que pares e/ou subordinados questionaram uma idéia/orientação sua e como você lidou com isso.

Visão Sistêmica e Analítica

1. Conte sobre alguma vez em que percebeu coisas que trariam conseqüências negativas para um determinado projeto e como agiu.
2. Conte como você age com indicadores que apresentam resultados negativos.

Dinamismo

1. Como você se posiciona quando existem várias situações importantes ocorrendo ao mesmo tempo e você precisa agir sobre todas elas?
2. Como você lida com tarefas e prazos?

Pacote Office/Internet

1. O que você conhece de informática?
2. Quais ferramentas você já utilizou e em qual trabalho você precisou usar?

Pró-atividade

1. Conte-me sobre alguma situação crítica em um projeto que você conseguiu prever e ter ações que impedissem um fracasso?
2. Fale sobre alguma situação em que sua visão de futuro o ajudou num projeto importante?

Comprometimento

1. Dê exemplo de uma situação que você tenha assumido a responsabilidade, como se você fosse o dono do negócio, conte como foi.
2. Como você se organiza para o cumprimento de metas?

Comunicação Verbal e escrita

1. O que você faz para que sua equipe atinja os objetivos e metas da empresa?
2. Conte uma situação em que a falta de comunicação clara e bem estruturada interferiu negativamente nos objetivos e metas da empresa.
3. Você se considera um bom ouvinte? Como chegou a esta conclusão?

Espírito de Decisão

1. Conte sobre alguma vez em que recebeu agradecimentos da equipe por alguma colaboração extra.
2. Relate uma situação em que você presenciou uma indelicadeza do seu cliente com uma colega de trabalho e o que fez.

Ética

1. Como você lida com a seguinte situação: existe um projeto sigiloso na empresa o qual você não pode falar sobre tal. Porém se você abrisse este sigilo para sua equipe facilitaria o atingimento das metas da área.

ANEXO A – TESTE DE ESTILO

Analise cuidadosamente cada questão e suas alternativas e atribua:

- **Nota 6** para a alternativa que **MAIS** tem a ver com você,
- **Nota 4** para alternativa que se aproxima **UM POUCO MAIS** de você,
- **Nota 3** para alternativa que se aproxima **UM POUCO MENOS** de você,
- **Nota 1** para alternativa que **MENOS** tem a ver com você.

Use a pontuação **1, 3, 4 e 6** em todas as questões, na ordem que escolher, sem repetir valores.

Nº	Questões	A	Pont os	B	Pont os	C	Pont os	D	Pont os
1	Como características pessoais, eu sou:	A. Entusiasmado, estimulador, carismático, idealista.	E	B. Decidido, prático, determinado, dedicado.	P	C. Meticuloso, organizado, cuidadoso, persistente.	A	D. Calmo, agradável, cordial, respeitador.	I
2	Prefiro atividades em que eu possa...	A. Ter a visão geral do projeto. As idéias me motivam a participar.	E	B. Planejar os detalhes. Gosto de analisar as diversas alternativas.	A	C. Buscar que todos concordem e sintam-se motivados a fazer. Gosto que todos se sintam bem fazendo as tarefas.	I	D. O importante é fazer o que tem que ser feito. Gosto dos desafios de fazer, meter a mão na massa.	P
3	Gosto de Treinamentos:	A. Práticos.	P	B. Vivenciais.	I	C. Conceituais.	E	D. Metódicos.	A
4	A situação com a qual mais me identifico é:	A. Sou batalhador. Faço o que precisa ser feito.	P	B. Sou prestativo. Gosto de integrar as pessoas.	I	C. Sou lógico. Sou muito exigente comigo mesmo e com os outros.	A	D. Sou "alto astral". Gosto de dar idéias novas e criativas.	E
5	Fico mais preocupado quando:	A. Há excesso de coisas a fazer e falta de tempo.	P	B. Falta compreensão e tolerância entre as pessoas.	I	C. Existem muitas tarefas a serem feitas, não há espaço para inovar e mudar as coisas.	E	D. O planejamento não está sendo cumprido, os procedimentos estão sendo alterados.	A
6	Meu local de trabalho está geralmente:	A. Bastante bagunçado, muitas coisas fora do lugar. Gavetas meio desarrumadas. Gosto de expor fotos de pessoas importantes que estiveram comigo.	P	B. Não muito organizado, mas procuro ter as últimas novidades sempre à vista. O ambiente é bastante agradável para receber as	E	C. Super arrumado e organizado. Só fica fora o material que estou usando naquele momento.	A	D. Muito acolhedor. Tenho muitas fotos da família e de amigos, flores e plantas no local.	I
7	Tomo as melhores decisões quando:	A. Ajo rapidamente.	P	B. Uso Princípios, fundamentos e a visão do todo.	E	C. Utilizo dados e informações.	A	D. Envolver outras pessoas.	I
8	Me destaco como:	A. Sociável.	I	B. Seguro.	A	C. Inovador.	E	D. Pró-Ativo.	P
9	Considero que realizo minha missão pessoal quando:	A. Proponho idéias criativas que vão gerar resultados futuros.	E	B. Estruturo regras e procedimentos que organizam as coisas.	A	C. Atinjo as metas e os objetivos no prazo definido.	P	D. Consigo integrar e motivar as pessoas.	I
10	No tempo livre, procuro pensar em:	A. Melhorar os controles, formulários, instruções e sistemas.	A	B. Identificar conflitos pendentes e ampliar minha rede de informações.	I	C. Criar novos projetos e promover mudanças.	E	D. Identificar tarefas que ainda não tenham sido cumpridas	P
11	Produzo melhor quando:	A. Crio.	E	B. Programo.	A	C. Trabalho em grupo.	I	D. Executo.	P
12	Os temores que tenho são principalmente devidos a:	A. Estar errado e ter que improvisar.	A	B. Perder a aprovação e o afeto dos outros.	I	C. Enfrentar situações de confronto entre as pessoas.	E	D. Parecer fraco e perder o controle da situação.	P

13	Fico feliz quando:	A. Obtenho resultado mais imediato.	P		B. Encontro novas oportunidades.	E		C. Posso ser exato em minhas análises.	A		D. Coopero com as pessoas.	I	
14	Os meus horários são:	A. Exatos e precisos, conforme estabelecido.	A		B. Flexíveis, se for para me ajustar aos outros.	I		C. Flexível para me ajustar as situações e possibilidades.	E		D. Primeiro a chegar, último a sair.	P	
15	Nos grupos costumo ter o papel:	A. Apoio e animação.	I		B. Organizador.	A		C. Realizador.	P		D. Sintetizador.	E	
16	Encontro grande satisfação quando:	A. Tudo está em ordem conforme o planejado.	A		B. O ambiente está calmo e sereno.	I		C. Estou no comando das atividades.	P		D. Consigo livrar-me dos detalhes e das tarefas para me dedicar aos projetos.	E	
17	Normalmente meus maiores problemas acontecem quando:	A. Não dou atenção aos detalhes.	E		B. Centralizo tudo e não abro espaço para os outros.	P		C. Fico muito em "cima do muro".	I		D. Sou muito rígido e inflexível.	A	
18	Considero que sou mais eficaz quando:	A. Expresso o meu descontentamento.	I		B. Sou mais flexível com as regras e os regulamentos.	A		C. Coloco em prática e termino as muitas idéias que tive.	E		D. Sou mais paciente e tolerante com o ritmo dos outros.	P	
19	Eu exagero (e isso é ruim) quando:	A. Tenho pressa para tudo e atropelo os outros.	P		B. Prendo-me muito a detalhes e sou exigente demais.	A		C. Deixo sempre a vontade dos outros prevalecer.	I		D. Tenho muitas idéias e dificuldade de por em prática.	E	
20	O comportamento que melhor me identifica é:	A. Sou cuidadoso: harmonizo, logo existo.	I		B. Sou impulsivo: faço, logo existo.	P		C. Sou tempestuoso: crio, logo existo.	E		D. Sou persistente: organizo, logo existo.	A	
21	Minhas qualidades principais são:	A. Ordem e disciplina. Perfeição em cada detalhe.	A		B. Ser prestativo e tolerante. Harmonia acima de tudo.	I		C. Rapidez para agir e coragem de "meter as caras".	P		D. Entusiasmar as pessoas e trazer idéias novas.	E	
22	Nas minhas atividades, uso mais:	A. A Intuição e a criatividade.	E		B. Os dados objetivos e concretos.	P		C. Os sentimentos e as emoções.	I		D. O pensamento e a lógica.	A	
23	Estou quase sempre em busca de:	A. Produção de resultados.	P		B. Organização e administração.	A		C. Mudanças e novos empreendimentos.	E		D. Integração entre as pessoas.	I	
24	Minhas atitudes quanto às mudanças na sistemática de trabalho são:	A. Aceito-as, desde que produzam resultados imediatos.	P		B. Aceito-as, desde que não gerem conflitos ou desunião no grupo.	I		C. Aceito-as, desde que eu mesmo lidere.	E		D. Aceito-as, desde que eu não perca o controle das operações.	A	
25	Sinto-me contente realizado no trabalho quando:	A. Minhas iniciativas e idéias mexem com o meu Setor e com a empresa.	E		B. Está tudo rotinizado e as pessoas conhecem suas atribuições.	A		C. Tenho tarefas absorventes, importantes e de grande resultado.	P		D. Sinto que o grupo está unido e atuando sem maiores conflitos.	I	

Totais

Subtotal	P	0	0									
Subtotal	A	0	0									
Subtotal	E	0	0									
Subtotal	I	0	0									