

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

JOAO HENRIQUE FARIA CORREA DO NASCIMENTO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EM EQUIPE
DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Porto Alegre

2019

JOAO HENRIQUE FARIA CORREA DO NASCIMENTO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EM EQUIPE
DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof. Me Luciane Wolff

Porto Alegre

2019

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As cinco dimensões das competências.....	8
Figura 2: Objetivos do Plano de Formação	10
Figura 3: Elementos para estratégia de desenvolvimento de soft skills	11

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição e conceitos das competências avaliadas.....	12
Quadro 2: Resultados da avaliação 360 graus.....	13
Quadro 3: Estrutura dos grupos focais e perguntas norteadoras.....	14
Quadro 4: Categorias da análise de conteúdo do grupo focal	14
Quadro 5: Sugestão de pauta para reuniões de feedback.....	19
Quadro 6: Desdobramento da solução em 5W2H.....	21
Quadro 7: Entrevista com gestor para avaliação da solução	24

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	5
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	7
2.1 Revisão da literatura técnica.....	7
2.2 Entendimento aprofundado do problema	11
2.3 Apresentação da solução	18
3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO	23
4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	24
5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	27
ANEXO A – TYING CAPES.....	29
ANEXO B - AÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	30
ANEXO C – VISÃO GERAL DA RELAÇÃO E OBJETIVOS DAS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO	31

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O papel das empresas em investir no desenvolvimento dos colaboradores traz benefícios para ambas as partes e é vital para a continuidade de qualquer tipo de instituição em que as pessoas são peças chave para o funcionamento e continuidade dos negócios. É importante que as empresas, de um modo geral, tenham iniciativas que acompanhem e suportem suas transformações, e que nestas iniciativas exista uma conexão relacionada ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, que são necessárias para os colaboradores desempenharem suas funções na estrutura organizacional. (MOLLER, 2001).

Na empresa objeto deste estudo, foi identificado que muitos trabalhadores da equipe de atendimento de suporte técnico a clientes possuem clareza da necessidade de desenvolver o conhecimento técnico, tendo em vista que a resolução eficaz e eficiente de problemas que os clientes enfrentam é uma grande medida e sempre esteve entre os mais aclamados desejos dos clientes. Entretanto, com a evolução dos produtos e do conhecimento técnico dos clientes, resolver rápido e ser assertivo no problema já não é mais suficiente. É preciso que o atendimento seja feito com excelência, que seja completo e abrangente de ponta a ponta, e seja focado nas necessidades do cliente, não apenas na resolução do problema técnico, e nesse sentido se faz necessário ter clareza dos comportamentos esperados para esse novo patamar de atuação.

O método de desenvolvimento técnico é algo que está bem mapeado pela empresa. Todos os colaboradores que ingressam na equipe de suporte técnico têm acesso aos treinamentos de que precisam para conhecer os produtos e soluções que irão prestar suporte. Estes conhecimentos são complementados por incentivos a certificações técnicas em tecnologias reconhecidas na indústria, e diversas outras medidas de compartilhamento de conhecimentos essenciais, desde metodologias para solução de problemas até informações específicas providas pelas equipes de engenharia e desenvolvimento de produtos.

O problema neste contexto é que a maioria dos funcionários da equipe não possui clareza de quais os comportamentos esperados, bem como o plano de desenvolvimento estruturado para o desenvolvimento das chamadas “soft skills”, ou seja, suas competências comportamentais. Para que as aspirações de carreira de cada indivíduo sejam contempladas, cada vez mais o desenvolvimento

comportamental se faz imprescindível para esse movimento, estabelecendo bases sólidas para o aprimoramento contínuo individual e coletivo e colocando os próprios colaboradores como protagonistas na resolução de situações cada vez mais complexas apresentadas no ambiente de trabalho.

Dado então o cenário exposto, é preciso ter um maior entendimento acerca do que são as competências comportamentais necessárias para a função, bem como elaborar estratégias para desenvolvimento destas competências com os profissionais da equipe de suporte técnico da empresa.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução é composta por três partes: revisão da literatura técnica, entendimento aprofundado do problema e apresentação da solução. Elas são detalhadas a seguir.

2.1 Revisão da literatura técnica

2.1.1 Definição de Competências

De acordo com Coda (2016), competência tem sua origem e definição em aptidão para realizar alguma atividade ou tarefa específica, relacionando-se com o conceito de habilidade, mas sendo mais abrangente pois tange a capacidade de combinar conhecimentos, habilidades e atitudes para a execução.

Le Bortef (2000) associa competência necessariamente às entregas do indivíduo, ao que gera valor e resultado em seu determinado contexto. McLagan (1989) traz uma definição relacionada a capacidades internas das pessoas e aplicadas ao seu trabalho, sendo avaliadas a partir do comportamento de funcionários referência.

A partir de uma definição de competência entre as duas dimensões identificadas por Parry (1996), que são: por *inputs* (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) e *outputs* (onde demonstra-se competência quando se atinge ou supera resultados em determinado trabalho), Fleury e Fleury (2001), incorpora uma noção sobre agregar valor ao negócio e também ao indivíduo, como destacado no recorte: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (2001, p. 21).

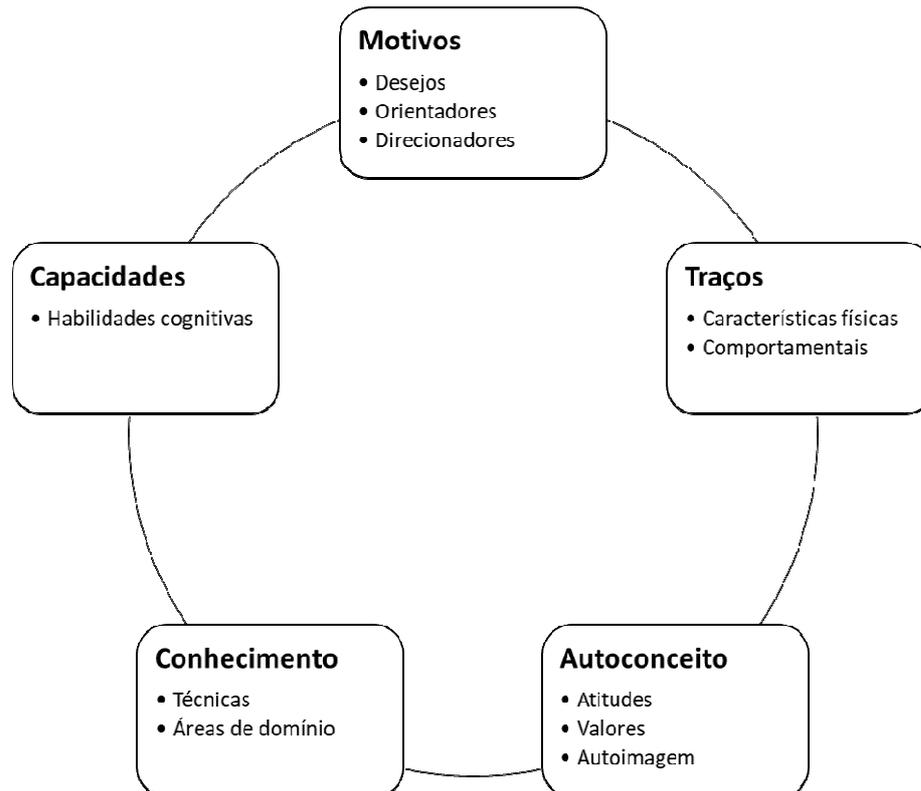
Conforme Coda (2016, cap. 1):

Uma tendência entre os diferentes autores de considerar, em primeiro lugar, que competência reúne conhecimentos, habilidades e atitudes. Em segundo lugar, aparece a noção de que esses conhecimentos, habilidades e atitudes fornecem suporte para um desempenho superior e representam requisitos para poder atuar em determinado cargo ou função. O terceiro e último aspecto é que esses autores concordam que o termo competência é aplicável nos níveis individual e organizacional.

As competências podem ser classificadas na conjuntura de capacidades, conhecimentos (aparentes) e por motivos, traços e autoconceito mais relacionadas inclusive com a própria personalidade do indivíduo (não aparentes). (CODA, 2016).

Spencer e Spencer (1993) apresenta as competências através de cinco dimensões distintas, conforme adaptado no gráfico abaixo:

Figura 1: As cinco dimensões das competências



Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993)

2.1.2 Competências Comportamentais (Soft skills)

O conceito de soft skills foi mais amplamente popularizado a partir do trabalho feito pelo psicólogo Daniel Goleman em seu livro *Inteligência Emocional* (GOLEMAN, 1995). Tratam-se de habilidades que não estão conectadas especificamente as necessidades técnicas de um cargo ou carreira, mas são complementares e que diferenciam o potencial de entrega e desempenho de colaboradores, ainda que tecnicamente tenham conhecimentos em um nível semelhante (COMSTOCK, 2018).

Algumas empresas que utilizam este termo em seu conjunto de competências necessárias também abordam como habilidade essenciais, e até mesmo inteligência emocional, mas o que define realmente os soft skills são habilidades não técnicas por natureza, como por exemplo, a criatividade, trabalho em equipe e solução de problemas (WEISS, 2018).

Historicamente, as empresas no geral focavam seus processos de seleção em habilidades cognitivas (ou técnicas), pois por muito tempo as pesquisas e literaturas indicavam uma relação fundamental entre estas habilidades com o sucesso profissional. Raramente eram feitos estudos acerca de qualidades pessoais no ambiente de trabalho. Porém este cenário começou a ter outras projeções a partir da década de 90, onde vários pesquisadores puderam conectar áreas do esforço humano e resultados à personalidade. Através de alguns traços de personalidade foi possível prever, por exemplo, a capacidade de ter importantes habilidades como criatividade, trabalho em equipe e eficácia em liderança, e que muitas pessoas que não apresentavam desempenho esperado no trabalho tinham as mesmas capacidades técnicas e habilidades cognitivas de outras pessoas de sucesso. A partir disso, pôde-se chegar a uma construção onde o sucesso estaria relacionado com habilidades de caráter como perseverança, curiosidade, otimismo e autocontrole. Habilidades em comunicação, atitude positiva, motivação, adaptabilidade, trabalho em equipe passaram a ser traços importantes para os empregadores na busca por talentos (KYLLONEN, 2013).

Conforme Kloppenborg & Baucus (2004), atualmente, no ambiente de trabalho é necessário que as pessoas tenham habilidades para tomada de decisão, resolução de problemas, gerenciamento de conflitos, trabalho em equipe e ser inovador. É também importante considerar que as principais competências do século XXI demandam criatividade, perseverança e solução de problemas de forma colaborativa em equipe. (COMSTOCK, 2018).

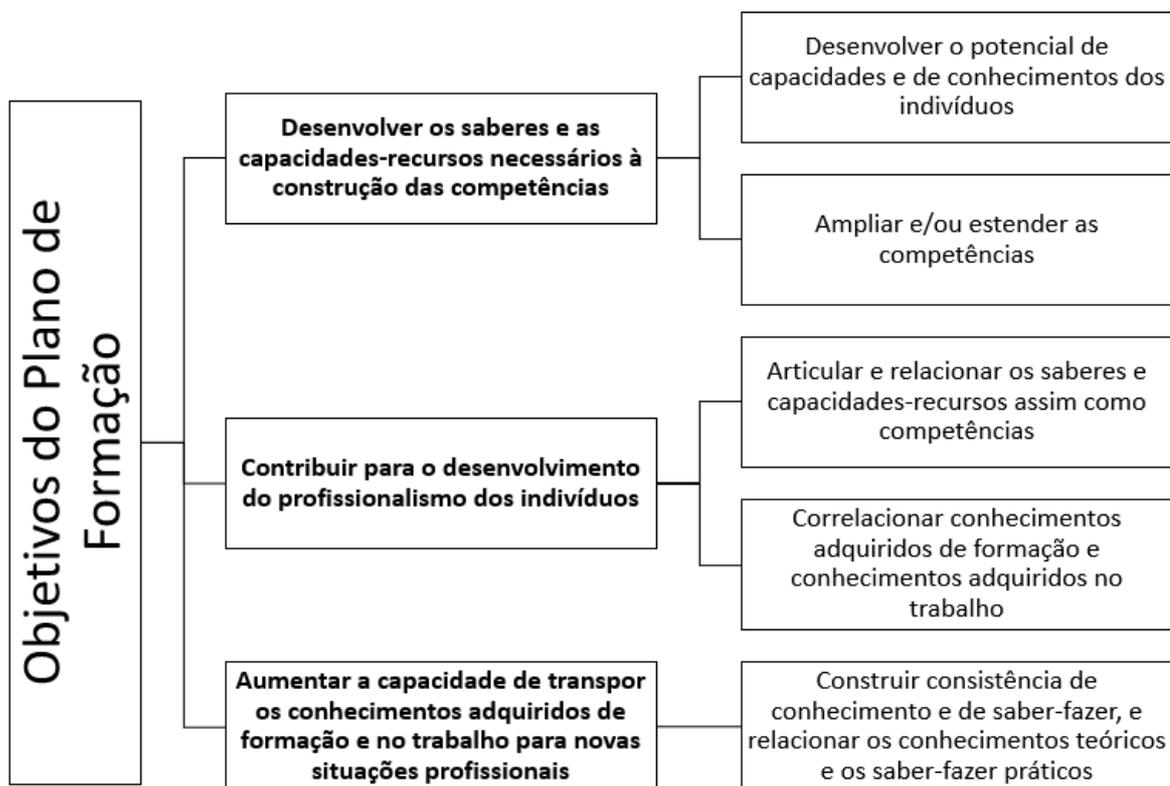
2.1.3 Estratégias para Desenvolvimento de Competências

Segundo Le Boterf (2007), é fundamental que a gestão da empresa proporcione situações no ambiente de trabalho que favoreçam o aprendizado e desenvolvimento de competências dos profissionais. Nem sempre as atividades cotidianas acrescentam valor ao desenvolvimento das pessoas, e há também muitas

situações em que as pessoas não tiram lições e aprendizados destas experiências. Por isto, faz-se necessário o entendimento dos principais papéis neste cenário, onde é preciso criar as condições adequadas para aprendizagem (empresa/gestão), mas também é fundamental que as pessoas buscando este aprimoramento saibam como fazer uma reflexão e aprofundamento sobre as experiências que estão vivenciando.

Através de um conceito mais abrangente sobre formação profissional, e conectado ao desenvolvimento de competências, a figura a seguir foi adaptada para elucidar os principais objetivos do plano de formação como estratégia ao aprimoramento das competências, segundo Le Boterf (2007):

Figura 2: Objetivos do Plano de Formação



Fonte: Adaptado de Le Boterf (2007)

Existem várias formas para desenvolvimento de competências, e estas variam muito de acordo com as capacidades em questão. Geralmente, o desenvolvimento através de treinamentos ou cursos relacionados ao tópico podem fazer parte do plano (SHARMA, 2018).

De forma efetiva, a construção de uma estratégia bem-sucedida para desenvolvimento de soft skills é fundamental, e podem-se atribuir algumas

características essenciais, conforme sugerido por Kyllonen (2013) e adaptado no gráfico abaixo:

Figura 3: Elementos para estratégia de desenvolvimento de soft skills



Fonte: Adaptado de Kyllonen (2013)

Uma das maneiras mais efetivas para aprendizado de soft skills é através de experiências denominadas *hands-on*, onde o conhecimento é colocado em prática em um ambiente controlado, principalmente envolvendo situações do cotidiano das pessoas, e então proporcionar uma continuidade com exercícios de reflexão e discussões para que diferentes pontos de vista sejam considerados, bem como uma melhor internalização dos conceitos abordados (WEISS, 2018).

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Para entendimento aprofundado do problema, foi realizada uma análise documental a partir dos resultados da avaliação 360 graus aplicada pela empresa com os funcionários e uma pesquisa de grupo focal (OLIVEIRA, 1998), a qual trouxe indícios de oportunidades reais para desenvolvimento de soft skills.

2.2.1 Relatório da avaliação 360 graus

A avaliação foi aplicada no mês de dezembro de 2018, em uma das equipes de suporte, alvo da análise, composta por 18 funcionários que foram contratados entre os últimos 6 meses e 2 anos.

Nesta pesquisa, os profissionais responderam aos questionários avaliando seus colegas, sendo avaliados pelo gestor, e completaram a própria avaliação, respondendo sempre à mesma natureza de perguntas, que buscavam relacionar os seis conjuntos de competências elencadas pelos gestores da área como fundamentais a serem exercidas pelos profissionais do Suporte Técnico.

A pesquisa também incluiu uma questão de avaliação do chamada eNPS (acrônimo de Employee Net Promoter Score), que é uma métrica com escala de avaliação entre 1 e 10 com o objetivo de medir o quanto a pessoa pesquisada seria recomendada como modelo a ser seguido na equipe de suporte técnico.

Ao final, o questionário permitia adicionar comentários abertos como feedback do que poderia ser melhorado. Todas as questões foram projetadas para uma escala de 1 (avaliação mais baixa) a 7 (avaliação mais alta).

Quadro 1: Descrição e conceitos das competências avaliadas

Competências	Descrição e Conceitos
Comunicação Relacionamentos Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de se expressar de forma clara e apropriada, ouvindo atentamente, entendendo seus questionamentos e sendo compreendido por seus colegas e clientes - Capacidade de colaborar em atividades que envolvam mais de uma pessoa de forma produtiva e respeitosa, desenvolvendo boa relação com os colegas e reconhecendo-os sempre que tiver oportunidade
Resolução de Problemas Lógica de Troubleshooting	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de compreender problemas em sua totalidade, focando na solução, buscando alternativas, propondo e colocando soluções em prática
Autodesenvolvimento Conhecimento Técnico da Função	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de buscar, por iniciativa própria, capacitação e aprimoramento pessoal e profissional na área de atuação de forma contínua - Capacidade de desenvolver as atividades ligadas a função do colaborador de forma proativa eficaz. Atualiza-se com as mais recentes tendências de mercado, normas, procedimentos organizacionais e melhores práticas
Orientação a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de focar nos objetivos do trabalho, com o intuito de garantir que os resultados sejam alcançados conforme o esperado
Iniciativa Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de ter motivação para tomar medidas de forma proativa que realizem ações para o benefício da organização

	- Capacidade de coordenar com eficiência as atividades, com a finalidade de mantê-las em funcionamento e estabelecer prioridades para as mais importantes
Inteligência Emocional Comportamento	- Capacidade de enfrentar situações adversas e/ou pressão de forma paciente, educada e responsável

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta avaliação, foram observados três princípios, sendo eles a visão do gestor (também autor do projeto, nesta época) para com sua equipe, a visão dos profissionais e a visão própria. O resultado geral indica quais competências tiveram escore baixo, representando oportunidades a serem trabalhadas com os profissionais, e as avaliações com escore mais alto, indicando uma percepção de maior domínio e desenvolvimento.

Quadro 2: Resultados da avaliação 360 graus

Competências	Própria	Time	Gestor	Média
Iniciativa Organização	4.43	4.62	4.33	4.46
Autodesenvolvimento Conhecimento Técnico da Função	4.63	4.66	4.53	4.61
Resolução de Problemas Lógica de Troubleshooting	4.60	4.7	4.71	4.67
Comunicação Relacionamentos Trabalho em equipe	4.93	4.71	4.77	4.80
Inteligência Emocional Comportamento	4.87	4.73	4.85	4.82
Orientação a Resultados	4.9	4.73	5	4.88

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dos resultados, o gestor pôde ter acesso a áreas de desenvolvimento de sua equipe em competências consideradas chave para a função. É possível verificar que os resultados mostram uma desigualdade entre a percepção do gestor e a visão dos colaboradores sobre os próprios colegas de trabalho. Os resultados foram classificados a partir de uma média entre as avaliações da pesquisa, indicando as fortalezas e as fraquezas reconhecidas pela equipe.

O gestor também realizou um aprofundamento a nível individual dos resultados, para melhor compreender as oportunidades de cada profissional e considera que através da análise em nível de equipe é possível mapear as oportunidades que precisam ser desenvolvidas para fortalecer as competências do grupo e aumentar a colaboração entre as pessoas.

2.2.2 Pesquisa de Grupo Focal

Para a pesquisa de grupo focal, algumas perguntas chave foram estruturadas a fim de guiar a discussão. Foram reunidos dois grupos em diferentes momentos, cada um composto por pessoas distintas, cobrindo pouco mais de 80% da equipe alvo desta pesquisa. O mediador dos grupos foi o autor deste trabalho, e as discussões levaram em média de 1 hora e 30 minutos até o encerramento, passando por todas as 4 perguntas elaboradas para a discussão.

Quadro 3: Estrutura dos grupos focais e perguntas norteadoras

Grupos de discussão	Perguntas norteadoras
G1 – Grupo 1 (8 pessoas)	P1. Frente aos resultados apresentados na pesquisa de avaliação 360 graus, o que isto representa para vocês?
	P2. Quais são as principais dificuldades atualmente para garantir o desenvolvimento de soft skills no dia a dia?
G2 – Grupo 2 (7 pessoas)	P3. Que elementos te proporcionariam a percepção clara de estar desenvolvendo seus soft skills?
	P4. O que acreditam poderia ser feito, considerando o cenário atual da equipe, para o desenvolvimento profissional?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao início da reunião de cada grupo foi explicado brevemente sobre os objetivos da pesquisa, apresentada uma rápida descrição sobre o conceito de soft skills e, para fins de contextualização, uma revisão em torno das competências mensuradas anteriormente na avaliação 360 graus. Em seguida as perguntas norteadoras foram dispostas para começo das discussões.

A partir das perguntas norteadoras e do conteúdo gerado pelas opiniões dos participantes, foi realizada uma análise e agrupamento das informações, que foram classificadas nas categorias abaixo, e a seguir são apresentadas análises em torno de cada tópico.

Quadro 4: Categorias da análise de conteúdo do grupo focal

Código	Categoria
C1	Medidas de desempenho para soft skills
C2	Prioridade das lideranças pela melhoria dos soft skills
C3	Aprimorar conhecimentos sobre soft skills
C4	Plano de desenvolvimento para as pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.2.1 Medidas de desempenho para soft skills

Em ambos os grupos de discussão foi possível determinar que há um consenso de que a medição de desempenho dos soft skills é feita por meio do feedback 360 graus, apresentando resultados de maneira subjetiva e baseada na percepção de pessoas, que eventualmente tem poucas interações entre si. Durante a discussão do G1, muitos acreditam que a sensação de progresso está comprometida no que diz respeito a evolução dos soft skills. Já no G2, segundo a maioria das pessoas, é necessário que sejam implementados meios eficazes de avaliação dos soft skills, e que isto esteja dentre os principais objetivos da companhia, bem como são os indicadores de custos da operação e satisfação dos clientes, por exemplo.

2.2.2.2 Prioridade das lideranças pela melhoria dos soft skills

Dentro desta temática, tivemos algumas opiniões divergentes entre G1 e G2 em primeira vista, mas que acabam por convergir em certos aspectos. No geral, há um entendimento que o desenvolvimento de soft skills deveria ser uma das prioridades para as lideranças.

Durante a discussão do G1, maior parte das pessoas concordaram que um dos principais desafios da equipe é ter de lidar com situações técnicas cada vez mais complexas, e com muita frequência precisar realizar treinamentos para adquirir conhecimentos em novos produtos e tecnologias. Isto faz com que os eventuais treinamentos de soft skills sejam deixados de lado e não sejam realizados com a mesma assiduidade.

Ainda segundo G1, a maioria acredita que uma das mais graves barreiras atualmente seja relacionada a falta de tempo disponível para trabalhar os soft skills. Já no G2, a maior parte entende que o gestor direto precisa ter sua atenção ainda mais voltada às questões de acompanhamento, feedback, orientação, proporcionar desafios relevantes para desenvolver soft skills dos colaboradores e que sejam feitos mais reconhecimentos por resultados e conquistas da equipe como um todo, não somente contribuições individuais.

2.2.2.3 Aprimorar conhecimentos sobre soft skills

Ambos grupos compartilharam de opiniões bem semelhantes neste tópico. No geral, G1 mencionou a necessidade de ter um entendimento das competências atuais e futuramente necessárias para a função ser algo de muita importância para que as pessoas possam saber em que áreas precisam colocar mais energia. No G2, foi trazida a questão de que é preciso aprofundar sob o ponto de vista teórico dos soft skills, tendo acesso a treinamentos, artigos relevantes e eventos inclusive fora da empresa. Tanto G1 quanto G2 pactuam de que é fundamental ter acesso a um processo de mentoria, ou seja, pessoas dispostas a contribuir com o desenvolvimento de outros.

Um ponto trazido especificamente pelo G1 foi de poder trabalhar em iniciativas e projetos onde as pessoas possam exercer os soft skills e praticar em um ambiente controlado, com orientação, e que os eventuais erros possam ser permitidos.

2.2.2.4 Plano de desenvolvimento para as pessoas

Neste tópico os grupos apresentaram opiniões bem distintas. Enquanto grande parte do G1 acredita que seja necessário construir um plano de desenvolvimento de soft skills, poucas pessoas do G2 entendem que isto seja necessário considerando as ações que a empresa já oferece para desenvolvimento. Neste aspecto, entretanto, conforme G2, é preciso organizar as ferramentas à disposição e utilizar meios de comunicação e incentivos para que as pessoas invistam esforços em torno do assunto.

As ações comentadas pelo G2 foram voltadas principalmente a treinamentos online na existente plataforma de treinamentos da empresa, do qual a maioria estão classificados conforme a competência buscada. Sendo assim, maior parte do G2 acredita que o plano de ação deve consistir em primeiramente identificar quais competências precisam ser trabalhadas, e posteriormente usufruir da ferramenta citada.

O G1, na maior parte da discussão em torno deste tópico, os colaboradores comentaram sobre dificuldades em conectar as necessidades do dia a dia com o avanço do desenvolvimento de soft skills, dada a natureza técnica da função e a

forma como o sucesso da equipe é definido. Além disso, a grande maioria do G1 compartilhou que um plano deve ser estruturado e ter relação com o desempenho individual, incluindo responsabilidades tanto do colaborador quanto do gestor imediato, garantindo pontos de controle no que tange a execução das ações.

Ademais, grande parte do G1 acredita ser de muita valia o envolvimento da equipe, durante a etapa de planejamento realizada entre os meses de março e abril, na definição das competências que precisam ser desenvolvidas ao longo do ano, tendo em vista o ciclo de avaliação de desempenho anual que é praticado pela empresa.

2.3 Apresentação da solução

A proposta de solução consiste em diversas ações em basicamente duas dimensões distintas, mas que possuem relação direta: a dimensão individual e a dimensão equipe. Ambas dimensões então são apresentadas sob o desdobramento da solução em 5W2H.

Na dimensão individual, serão descritas as principais atividade e iniciativas que fazem parte da proposta, sendo mais específico a cada colaborador e sobre o envolvimento do gestor para com o mesmo.

Já na dimensão equipe temos a apresentação de iniciativas que se aplicam a toda o grupo ao mesmo momento, ou por vezes sumarizando o conjunto das ações realizadas na dimensão individual que servem de saída para determinado processo da dimensão equipe.

2.3.1 Dimensão Individual

Na dimensão individual são previstas ações para aumentar o autoconhecimento dos colaboradores em torno do nível atual de suas competências e soft skills, a definição de quais soft skills precisam ser trabalhadas e como este desenvolvimento será priorizado e mensurado.

Isto será feito através de primeiramente um mapeamento de perfil comportamental utilizando o teste DISC. Trata-se de uma ferramenta de eficácia comprovada e bem conhecida no ramo de desenvolvimento de pessoas, que servirá de base para que os colaboradores possam identificar e analisar de forma crítica suas principais fortalezas e oportunidades de crescimento.

A partir disso, os colaboradores serão convidados a utilizar da técnica de feedback 3x3, uma ferramenta que permite acesso e retorno rápido sob três pontos a manter (fortalezas) e três pontos a serem trabalhados (fraquezas) através da perspectiva das pessoas com quem o colaborador possui mais interações dentro da equipe.

Na próxima etapa o gestor imediato irá consolidar feedbacks em torno das oportunidades de melhoria de cada colaborador, no que diz respeito especificamente

a soft skills, e compartilhar durante reuniões individuais com os colaboradores. Isto servirá de base para as discussões durante o processo de mentoria.

Há então uma nova etapa de planejamento nesta dimensão, sendo necessário que se definam como o progresso de desenvolvimento será medido, quais serão as soft skills a serem trabalhadas e quanto tempo será investido neste processo de desenvolvimento.

No processo de mentoria no ambiente de trabalho (KRAM, 1988), o gestor deverá compartilhar com cada pessoa (mentorado) de sua equipe a sugestão de três diferentes pessoas que estejam dispostas a dar o suporte necessário nesta ação (mentores). Será necessário que o gestor avalie dois principais requisitos para definir os mentores: que tenham maior experiência profissional e sejam reconhecidamente pessoas de referência no tipo de competência que o colaborador precisa desenvolver.

É recomendado utilizar o recurso Tying Capes (Anexo A) no processo de mentoria, servindo de referência para as discussões entre o mentorado e o mentor.

Cabe ainda combinar os prazos de feedback entre o gestor e cada colaborador para acompanhamento do processo. A frequência poderá ser quinzenal ou até mensal, e cada encontro variar entre 30 e 60 minutos, conforme a disponibilidade de ambas as partes. É recomendado que colaborador desenvolva uma pauta com os tópicos a serem debatidos durante estas reuniões de feedback, conforme o exemplo a seguir:

Quadro 5: Sugestão de pauta para reuniões de feedback

Tópicos	Tempo alocado da reunião
Evolução dos soft skills (dificuldades, progressos, avaliação própria do desempenho nas atividades)	40%
Atualizações sobre ações realizadas	30%
Próximas ações	30%

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3.2 Dimensão Equipe

As ações na dimensão equipe devem ser realizadas com base nas informações e conhecimentos gerados a partir da dimensão individual, que permitirá

dar sequência nas etapas de consolidação do trabalho e soft skills da equipe no geral.

Na primeira etapa, em posse das informações referente aos soft skills consolidados e em desenvolvimento dos colaboradores, o gestor irá construir uma matriz SWOT - acrônimo de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (HUMPHREY, 2005). Assim poderá ter uma visibilidade e mapa completo das oportunidades relacionadas aos soft skills da equipe.

A partir disso, será necessário fazer uma avaliação profunda sobre as principais atividades e projetos desempenhados pela equipe, seu nível correspondente de relevância, impacto e complexidade, e os soft skills que são relacionados a sua execução.

Com o mapa destas atividades definidas de forma clara, será possível associar tarefas que irão complementar o desenvolvimento dos colaboradores e que também sejam destinadas às pessoas que mais possuem aptidão, se for o caso de atividades com maior impacto. O maior benefício está em poder criar experiências em atividades de menor impacto para aqueles colaboradores que possuem dentre suas prioridades o desenvolvimento de soft skills relacionados a determinada tarefa ou projeto.

Havendo este portfolio mapeado, a alocação dos colaboradores será realizada de maneira mais assertiva e benéfica para ambas as partes, podendo aumentar a complexidade das interações ao longo do tempo e através de avaliações positivas do gestor sobre o trabalho realizado.

Em complemento a experiência através de atividades e projetos, é necessária uma revisão dos treinamentos de soft skills disponíveis na plataforma da empresa e a criação de uma sequência lógica (trilhas) de aprendizagem por competências. Para seleção destes treinamentos e consolidação das trilhas de aprendizado, o gestor poderá contar com o envolvimento dos colaboradores da equipe, alocando-os conforme suas aptidões para que apoiem na análise dos conteúdos e deem sugestões de organização dos treinamentos.

Quadro 6: Desdobramento da solução em 5W2H

O que será feito? (What)	Quem fará? (Who)	Quando será feito? (When)	Por quê será feito? (Why)	Onde será feito? (Where)	Como será feito? (How)	Quanto vai custar? (How much)
Aquisição teste DISC	Gestor da equipe	1 mês após início do programa	Mapear o perfil comportamental dos colaboradores e gerar autoconhecimento sobre as fortalezas e áreas de oportunidades	Teste será aplicado na empresa	Através do portal online	Entre R\$200 e R\$500 por pessoa
Feedbacks 3x3	Colaboradores	Junho/ 2019	Colher feedback de maneira customizada e direta	No escritório da empresa	Colaborador irá selecionar 3 pessoas para responder seus 3 pontos positivos e 3 oportunidades de melhoria, enviando por e-mail	Sem custo
Feedback do gestor	Gestor	Agosto/ 2019	Compartilhar feedback sobre as oportunidades de melhoria em relação aos soft skills	No escritório da empresa	Reuniões individuais	Tempo do gestor
Definir soft skills para serem aprimoradas	Gestor e colaborador	Julho/ 2019	Selecionar as soft skills que mais precisam ser desenvolvidas pelo colaborador	No escritório da empresa	Reunião individual	Tempo do gestor
Definir processo de mentoria	Gestor	Agosto/ 2019	Conectar colaboradores com pessoas mais experientes e que possam apoiar no desenvolvimento de soft skills	No escritório da empresa	Reuniões incluindo colaboradores, mentores e gestor	Tempo do gestor e mentor
Consolidar matriz SWOT dos soft skills da equipe	Gestor	Setembro/ 2019	Ter visibilidade das fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades da equipe sob o aspecto de soft skills	No escritório da empresa	Análise crítica do gestor sob as competências da equipe	Tempo do gestor
Mapear atividades e projetos da equipe	Gestor	Agosto/ 2019	Dar visibilidade às opções de desenvolvimento para o time, alocar pessoas com aptidão para tarefas de maior complexidade e proporcionar experiências de desenvolvimento	No escritório da empresa	Relacionar as tarefas e projetos da equipe conforme o grau de complexidade, impacto, e soft skills necessários para a execução	Tempo do gestor
Delegar atividades com base em critérios para desenvolvimento	Gestor	Outubro/ 2019	Habilitar o desenvolvimento de soft skills colocando em prática os	No escritório da empresa	Selecionar tarefas conforme as soft skills que precisam ser desempenhadas	Tempo do gestor

nto			conhecimentos adquiridos pelos colaboradores com relação aos soft skills			
Revisar catálogo e definir trilhas de treinamentos de soft skills	Gestor e colaboradores	Agosto/ 2019	Aprimorar conhecimento teórico e ter acesso a ferramentas para desenvolvimento de soft skills	Plataforma de treinamentos online da empresa	Colaboradores irão apoiar o gestor na consolidação das trilhas de aprendizagem, conforme seu nível de aptidão sobre as soft skills	Tempo do gestor e colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de elucidar a estrutura geral das dimensões e suas respectivas iniciativas, os Anexos B e C podem ser consultados. Neles estão dispostas de maneira sumarizada as informações referentes aos planos das dimensões individual e equipe.

3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

A partir da solução proposta, entende-se haver um meio real de possibilitar o desenvolvimento de soft skills das pessoas e que isto traga retornos positivos ao negócio em médio e longo prazo.

A expectativa é que com os investimentos em ferramentas, recursos do gestor e de mentores, como tempo para suporte, análises e tomada de decisões, além do envolvimento da equipe na execução das atividades de desenvolvimento e de treinamentos, os colaboradores possam ter um senso maior de evolução de suas competências profissionais, e isto trará retorno em maior satisfação com o seu crescimento profissional e ambiente de trabalho.

Além disso, ao longo do tempo, as tarefas e projetos que antes seriam executados exclusivamente pelo gestor devido a incapacidade dos colaboradores, poderão ser direcionadas a mais pessoas com o devido preparo para os desafios e complexidades do negócio, possibilitando que o gestor possa voltar sua atenção a assuntos mais estratégicos e menos operacionais.

É esperado uma melhoria de 20% na execução de treinamentos de soft skills, representando um aumento no tempo alocado para realização destas atividades, e o envolvimento dos colaboradores em ao menos 1 projeto ou tarefa a cada 15 dias que capacite ou favoreça o desenvolvimento de soft skills.

Como resultado destas ações também, é previsto uma melhoria de 15% no nível geral de avaliação da equipe no indicador de eNPS, através do próximo ciclo de feedback 360 graus que ocorrerá entre os meses de janeiro e março de 2020.

4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Durante o início do desenvolvimento do projeto, o autor deste trabalho atuava como gestor da equipe alvo da pesquisa. No entanto, algumas semanas antes da condução do grupo focal conforme havia sido planejado, o autor do projeto foi remanejado para liderar outra equipe de atendimento ao cliente dentro da mesma organização, com objetivo de atender algumas necessidades específicas do negócio. Com isto, todas as ações incluindo o grupo focal e posteriores foram realizadas pelo autor em parceria com o novo gestor da equipe pesquisada.

Diante isto, foi avaliada a possibilidade de aplicar a solução proposta junto ao novo gestor responsável pela equipe, porém acredita-se que o momento atual não seja indicado para tais ações, devido a uma necessidade de melhoria nos indicadores primários que foram impactados recentemente por fatores de falta de conhecimentos técnicos dos colaboradores, segundo seu diagnóstico.

Apesar disso, o feedback geral da proposta de solução foi positivo, e é bem provável que o plano sugerido seja utilizado futuramente. Para a avaliação da solução, foi realizada uma entrevista incluindo três perguntas chave, e os resultados são apresentados abaixo:

Quadro 7: Entrevista com gestor para avaliação da solução

P: Qual a sua opinião sobre as ações propostas para solução do problema?
R: O plano de ação pareceu bem consistente no que diz respeito as ações selecionadas e na cronologia delas. Pude notar uma lógica no decorrer das ações que possibilitariam o desenvolvimento tanto de colaboradores novos quanto antigos. Ainda que algumas das ações dependam de aprovação financeira, o plano bem acompanhado com certeza traria muitos benefícios para a organização.
P: Quais seriam as possibilidades de utilizar esta proposta no curto prazo?
R: Atualmente a equipe está passando por uma turbulência nos resultados primários, que são relacionados a satisfação dos clientes e custos de manutenção dos produtos suportados. É possível que estes problemas estejam relacionados a falta de soft skills, certamente. Mas no momento nós precisamos focar todas as energias em reverter este cenário com ações de curtíssimo prazo, para colocar os indicadores novamente dentro o resultado esperado pelo negócio. Só com isto estabilizado poderemos pensar melhor no desenvolvimento profissional dos colaboradores.
P: O que precisaria ser melhorado para melhorar a aplicabilidade a solução?

R: Vendo o plano apresentado, como falei anteriormente, me pareceu bem estruturado. Poderia adicionar duas ações que ajudariam na implementação, não só para esta equipe, mas para todas as outras que temos dentro da organização: (1) um plano de comunicações para indicar o estudo realizado e o que se espera quando iniciar a intervenção; (2) treinamento para os gestores sobre as ações que precisariam realizar durante a execução da proposta, considerando que o gestor tem papel fundamental em incentivar e garantir que os colaboradores tenham prioridade com estas ações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

Durante o desenvolvimento deste projeto, foi possível entender que o desenvolvimento de competências não técnicas (soft skills) tem uma importância muito grande para valorização dos profissionais e sua progressão de carreira dentro da empresa, ainda que isto normalmente não faça parte das discussões de desempenho entre os gestores e seus colaboradores.

A proposta de solução foi configurada tendo alguns objetivos em vista, não somente de explorar as oportunidades de cada indivíduo, mas incluir o gestor neste processo e torná-lo ciente de sua responsabilidade e influência com o desenvolvimento dos colaboradores.

No decorrer deste trabalho, tive a oportunidade de compartilhar com gestores de outras equipes sobre o problema pesquisado, e pude perceber que a falta de desenvolvimento de soft skills é um problema crônico da organização, que afeta praticamente todas as equipes de atendimento, não somente a equipe que fez parte desta pesquisa.

O problema apresentado, naturalmente, ainda requer uma mudança cultural na forma como é tratado pelos líderes da organização. É preciso ir além do início de uma intervenção, garantindo sua continuidade ao longo do tempo. Sendo assim, precisa estar sob os critérios de sucesso dos gestores, das equipes e dos colaboradores, assim como o desenvolvimento dos conhecimentos técnicos é uma necessidade há muito tempo estabelecida pelas pessoas da organização.

REFERÊNCIAS

- CODA, R. **Competências Comportamentais**. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book* (não paginado). Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008746/epubcfi/6/2\[;vnd.vst.idref=html1\]!/4/2/2@0:0.00](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008746/epubcfi/6/2[;vnd.vst.idref=html1]!/4/2/2@0:0.00). Acesso em: 31 mar. 2019.
- COMSTOCK, N. W. **Soft skills**. Salem Press Encyclopedia, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=100259308&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 07 abr. 2019.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**: Why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury, 1995.
- HUMPHREY, S. A. (2005). **SWOT Analysis for Management Consulting**. In: SRI Alumni Association Newsletter, California, [2005?]. Disponível em: <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf> Acesso em: 10 jun. 2019.
- KLOPPENBORG, T. J.; BAUCUS, M. S. **Project management in local non profit organizations**: Engaging students in problem based learning. *Journal of Management Education*, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1052562904266008>. Acesso em: 07 jun. 2019.
- KRAM, K. E. (1988). **Mentoring at work**: Developmental relationships in organizational life. Lanham, MD, England: University Press of America, 1988. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1988-97625-000>. Acesso em: 11 jun. 2019.
- KYLLONEN, P. **Soft Skills for the Workplace**. *Change*, [s. l.], v. 45, n. 6, p. 16–23, 2013. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=92049516&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 7 abr. 2019.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. [s.l.]: Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06772a&AN=uni.341843&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 9 abr. 2019.
- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- OLIVEIRA, M; FREITAS, H. **Focus Group, pesquisa qualitativa**: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, 1998.

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training, NY, v. 33, n. 7, p. 48–56, July 1996.

SHARMA, V. **Soft Skills**: An Employability Enabler. IUP Journal of Soft Skills, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 25–32, 2018. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130776573&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 07 abr. 2019.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. Hoboken: John Wiley, 1993.

WEISS, L. **The Case for Soft Skills**: Why more MBA programs should integrate. *In*: BizEd: AACSB International, Florida, 30 dec. 2018. Disponível em: <https://bized.aacsb.edu/articles/2019/january/the-case-for-soft-skills>. Acesso em: 11 mar. 2019.

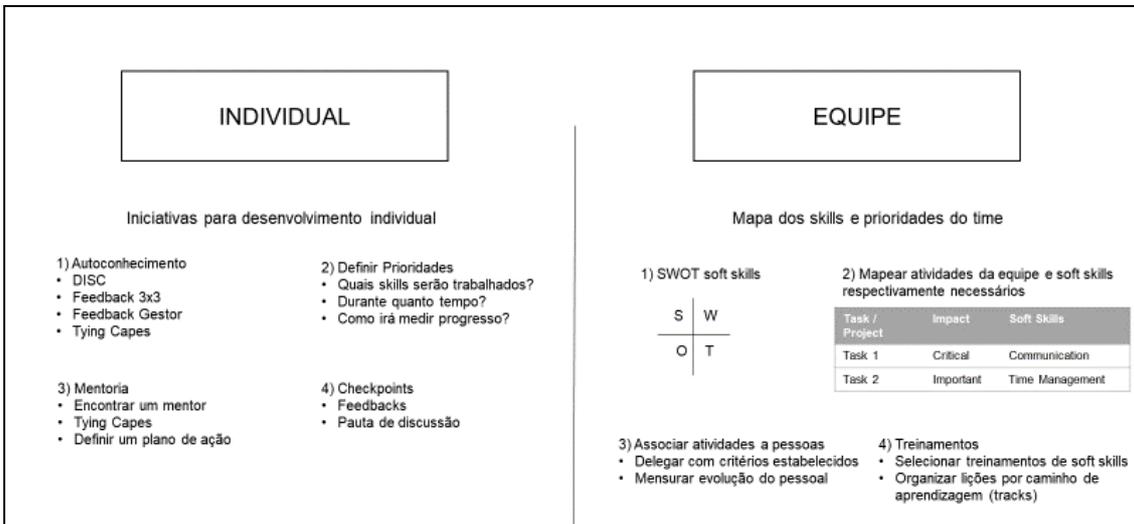
ANEXO A – TYING CAPES

Tying Capes

Manager's Feedback	Feedback 360	IDP
<ul style="list-style-type: none"> • Strengths: • Opportunities: • What to develop? <ul style="list-style-type: none"> • Skill 1 • Skill 2 • Skill 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Competency Strengths: • Competency Opportunity: • Strengths • Opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> • Immediate Goals (12 months): <ul style="list-style-type: none"> • Objective 1 • Short Term Goal (18-24 months): <ul style="list-style-type: none"> • Objective 2 • Long Term Goal (36 months): <ul style="list-style-type: none"> • Objective 3

70%	-On the job activity 1 -On the job activity 2 -On the job activity 3	20% 10%	-Meeting with Mentor Name -Formal Training you are involve in
------------	--	--------------------------	--

ANEXO B - AÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO



ANEXO C – VISÃO GERAL DA RELAÇÃO E OBJETIVOS DAS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO

