



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
ANDERSON MARTINELLI RAMOS

SOFT SKILLS E O MERCADO DE TRABALHO:
A INTELIGÊNCIA NEM TANTO ARTIFICIAL NA TI

ANDERSON MARTINELLI RAMOS

**SOFT SKILLS E O MERCADO DE TRABALHO:
A INTELIGÊNCIA NEM TANTO ARTIFICIAL NA TI**

Relatório apresentado ao Curso **Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação**, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação na unidade de aprendizagem de Estudo de Caso.

Orientador: Prof. Patrícia da Silva Meneghel

ANDERSON MARTINELLI RAMOS

**SOFT SKILLS E O MERCADO DE TRABALHO:
A INTELIGÊNCIA NEM TANTO ARTIFICIAL NA TI**

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso foi julgado adequado à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovado, em sua forma final, pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Santa Maria, ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui o meu muito obrigado aos meus pais, Edegar Fernandes Ramos e Jorgina Martinelli Ramos, responsáveis plenos, mesmo dentro de sua simplicidade, por me mostrar o caminho da honestidade durante toda a trajetória da minha vida.

Também gostaria de agradecer por toda inspiração que minha esposa Janaína Steckel Retore e minha filha Manuela Martinelli Ramos me proporcionam, pois graças a essas mulheres eu escolho todos os dias ser uma pessoa melhor.

RESUMO

Este estudo de caso tem por objetivo avaliar a importância do desenvolvimento das soft skills para ingresso e manutenção no mercado de trabalho dos profissionais da área de tecnologia da informação assim como o impacto causado em uma era do aprimoramento de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial. Para atingir seu objetivo, este trabalho será executado um estudo de caso, através da análise do cotidiano de uma empresa do ramo de desenvolvimento de software, situada no centro do Estado do Rio Grande do Sul. Especificamente realiza-se um acompanhamento nos processos do departamento de recursos humanos no que tange a captação e novos profissionais o desenvolvimento e avaliação do desempenho daqueles que já fazem parte da equipe de colaboradores. Foram realizados questionários, entrevistas e análise de estatísticas para que pudéssemos contextualizar o impacto nas rotinas e processos da empresa para identificação ou potencial para desenvolvimento de soft skills em candidatos e colaboradores. Os resultados obtidos demonstram que mesmo dentro de um contexto organizacional onde se reconhece a importância do desenvolvimento das competências não técnicas, existem desafios a serem superados, pontuados nos quesitos de comunicação, identificação dos potenciais, práticas de desenvolvimento e metodologias para medidas das competências técnicas. Nosso objetivo neste estudo de caso é interpretar os resultados obtidos propondo soluções práticas, tangíveis ao âmbito da organização objeto de estudo, com o menor impacto e custo as operações, utilizando-se dos recursos já disponíveis em sua estrutura.

Palavras-chave: Soft Skill. Recursos Humanos. Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 TEMA	7
3 OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
4.1 CAMPO DE ESTUDO	9
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	9
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	11
6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA	16
6.2 RESULTADOS ESPERADOS	21
6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA	21
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso tem por objetivo ilustrar os desafios enfrentados pelas organizações no processo de identificação das aptidões que vão além dos requisitos técnicos estabelecidos nos parâmetros descritivos do chamado cargo ou função.

Também nos propomos aqui a materializar sentidos abstratos no que tange a comunicação e medição e o impacto negativo na ausência destes.

Você poderá observar que pequenas ações podem trazer resultados significativos a um baixo custo de investimento sendo executadas através dos recursos e modelos de operação os quais são comumente identificados em grande parte das organizações, bastando sua lapidação

Este estudo de caso, limita-se a avaliação das operações de uma companhia de pequeno porte no segmento da tecnologia da informação, especificamente no processo de gestão de pessoas, tratando e propondo ações voltadas para a identificação de talentos em potencial acentuados pela sua capacidade de relacionamento interpessoal, sua postura e seu comprometimento, não técnico, bem como metodologias para a medição de seu desenvolvimento e os resultados obtidos através destes.

2 TEMA

É verdade que a Inteligência Artificial vem mudando o mercado de trabalho em uma escala ascendente constante e agressiva. Tecnologias são capazes de assumir centenas ou milhares de postos de trabalho ano após ano, executando tarefas de forma automatizada que antes eram executadas por mão-de-obra humana. O que ocorre é que ao contrário do que se pensa, a Inteligência Artificial não extingue posições de trabalho e sim cria novas oportunidades. Uma pesquisa realizada pela ZipRecruiter em 2018 aponta que a I.A. criou três vezes mais empregos do que destruiu. Atualmente o grande problema para a reposição destes postos é a ausência ou incapacidade de desenvolvimento de competências interpessoais, por esta razão a grande preocupação da relação entre os “**Soft Skills e o mercado de trabalho**”.

As empresas contratam funcionários com base em sua capacidade técnica, os hard skills, mas os promovem e os demitem com base em suas habilidades de soft skill, os hard skills são as competências técnicas adquiridas por meio de treinamentos e estudo, os soft skills, por sua vez, são algumas atitudes e habilidades comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa que não são ensinadas nas escolas. (Martins, José Carlos Cordeiro, 2017).

As mudanças no perfil das posições no mercado de trabalho exigem cada vez mais dos profissionais de recursos humanos e suas respectivas equipes a necessidade de desenvolvimento de técnicas capazes de identificar tais competências assim como exige também dos profissionais os quais se aplicam a tais posições, que estas competências sejam desenvolvidas.

Por esta razão ficam os questionamentos: É possível que um profissional aprimore intencionalmente seus soft skills? Quais os impactos ou desafios para as organizações de tecnologia no processo de gestão de profissionais com soft skills aprimorados? Como identificar e desenvolver as competências em profissionais cada vez mais preocupados com qualificar-se tecnicamente?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os impactos dos soft skills para o profissional de TI no mercado de trabalho assim como as metodologias para identificação e desenvolvimento das competências incluindo este processo nas rotinas de trabalho como métricas para desenvolvimento de carreira.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o impacto do Soft Skill para a organização
- Identificar as metodologias para avaliação e desenvolvimento das competências de candidatos e colaboradores
- Correlacionar as competências não técnicas com as demandas e objetivos do negócio.
- Desenvolver técnicas e metodologias de métricas tácitas para soft skills.
- Documentar os procedimentos e metodologias desenvolvidos neste estudo de caso.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CAMPO DE ESTUDO

O estudo de caso aqui executado baseia-se em um formato observacional através do objeto de pesquisa em uma empresa de médio porte atuante na área de desenvolvimento de software para gestão organizacional e processual de outras organizações a qual sua matriz situa-se em Santa Maria – RS. A população de pesquisa é composta por diretores executivos, diretores de recursos humanos e colaboradores, todos relacionados a área de T.I. Durante o processo de estudo serão realizadas entrevistas diretas além na análise estatística relevante.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados adotados neste trabalho são descritos no quadro a seguir.

Quadro 1 – Instrumento de coleta de dados

Instrumento de coleta de dados	Universo pesquisado	Finalidade do Instrumento
Entrevista	Diretoria, com interações junto ao CEO, Diretoria de Recursos Humanos e colaboradores de relevância dentro da extremidade de soft skills. Os colaboradores serão escolhidos de acordo também com o seu envolvimento em projetos de baixo, médio e alto impacto para os negócios.	As entrevistas terão por objetivo identifica a importância e impacto do soft skills dentro da organização, tanto no alcance dos objetivos da organização quanto na satisfação dos colaboradores em relação as oportunidades e desenvolvimento de carreira.
Observação direta ou dos participantes	Levantamento e identificação das metodologias e sistemas utilizados para análise e medição dos soft skills.	Compreender os processos aplicados e correlacionados aos objetivos da empresa versus os objetivos e expectativas dos colaboradores.
Documentos	Livros relacionados ao tema abordado e não limitado a: Gestão da Tecnologia da Informação Gestão e desenvolvimento de equipes. Planejamento estratégico Recursos Humanos	Referenciais teóricos para as práticas abordadas no processo de desenvolvimento do estudo.
Dados arquivados	Análise de sistemas de gestão de recursos humanos e planilhas de cálculo.	Observar dados estatísticos comprobatórios do impacto do soft skill junto as posições de trabalho.

Fonte: CAVALCANTI e MOREIRA (2008).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

Com o intuito da clarificação das razões as quais direcionaram o estudo de caso para esta empresa, objeto deste estudo e com o alinhamento a linha de raciocínio voltados para avaliação das Soft Skills bem como seu desenvolvimento, define-se: empresa regional com sede na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, organizacional e estruturalmente enxuta, mas com grande impacto na economia local. Empresa atuante no desenvolvimento de software, especificamente voltado para a gestão organizacional de outras instituições dentro dos moldes dos principais livros de gestão processual, financeira e tecnológica disponíveis no mercado, como PMBOOK, ITIL e outros. Estes processos utilizados na metodologia de desenvolvimento e aprimoramento da ferramenta impulsionam de forma positiva o amadurecimento dos indivíduos envolvidos nas etapas de confecção do software visto que sua aplicabilidade tem por objetivo impu-
tar as melhores práticas de gestão e a tomada de decisão baseados nos resultados estatísticos fornecidos pela ferramenta, o que nos possibilita uma análise voltada para o desenvolvimento e aprimoramento constante das soft skills dos colaboradores e os impactos em sua carreira assim como no impacto no desenvolvimento e ampliação dos resultados da empresa.

Mesmo considerando as características e objeto de negócio da empresa, não temos a garantia adequada que a capacitação ou identificação de potencialidade de habilidades não técnicas sejam executadas de forma intrínseca. Por esta razão foram aplicados dois questionários idênticos, sendo o primeiro questionário voltado para posições de gestão e recursos humanos e o segundo questionário a um grupo de colaboradores em níveis salariais e posições distintas a fim de identificar independentemente do posicionamento da hierarquia, a capacidade de notoriedade no processo de investimento na capacitação não técnica. Os dados concomitantes serão capazes de determinar a expectativa versus a realidade apresentada, tanto pelos cargos executivos gerenciais quanto pelos cargos operacionais.

O primeiro questionário apresentado refere-se ao quadro de colaboradores que compõem a porção estrutural da empresa, sendo direcionada a um grupo composto pelos cargos de Diretor, Gerente Comercial, Gerente Executivo, Diretor de Recursos Humanos e Gerente de Desenvolvimento.

Sobre as soft skills, ou seja, as habilidades que competem à personalidade e comportamento do profissional, não técnicas, presentes durante a execução suas rotinas operacionais, pode-se dizer que seu impacto perante os resultados da empresa são:

Diante da necessidade de desenvolvimento e incentivo das soft skills, podemos dizer que os programas e metodologias aplicados pela empresa são:

Tabela 2: Programas e metodologias para desenvolvimento pessoal

A	Inexistentes ou aplicados informalmente	33%
B	A empresa desenvolve algumas práticas	67%
C	A empresa desenvolve constantemente e aplica de forma efetiva como parte do desenvolvimento individual e coletivo na busca de resultados	0

Fonte: Autor (2019)

Com o intuito da avaliação dos resultados obtidos através das práticas aplicadas no desenvolvimento das soft skills, pode-se dizer que:

Tabela 3: Métricas avaliativas

A	As métricas compreendidas não abrangem o impacto das soft skills nos resultados	33%
B	As avaliações são realizadas de forma qualitativa observa tória perante as demais métricas e resultados do individuais	67%
C	Existem indicadores e métricas bem definidos no aspecto avaliativo dos resultados no que tange as competências não técnicas	0%

Fonte: Autor (2019)

Aqui apresentamos os resultados obtidos do questionário apresentado aos colaboradores os quais não fazem parte da estrutura organizacional decisiva, apenas compreendendo a porção técnica executora das rotinas de desenvolvimento, suporte e implantação do produto. Veja a seguir:

Sobre as soft skills, ou seja, as habilidades que competem à personalidade e comportamento do profissional, não técnicas, presentes durante a execução suas rotinas operacionais, pode-se dizer que seu impacto perante os resultados da empresa são:

Tabela 4: Importância das SoftSkills para os gestores

A	Não são considerados	80%
B	Causam impacto pequeno	13%
C	São indispensáveis	7%

Fonte: Autor (2019)

A	Inexistentes ou aplicados informalmente	77%
B	A empresa desenvolve algumas práticas	23%
C	A empresa desenvolve constantemente e aplica de forma efetiva como parte do desenvolvimento individual e coletivo na busca de resultados	0

Fonte: Autor (2019)

Com o intuito da avaliação dos resultados obtidos através das práticas aplicadas no desenvolvimento das soft skills, pode-se dizer que:

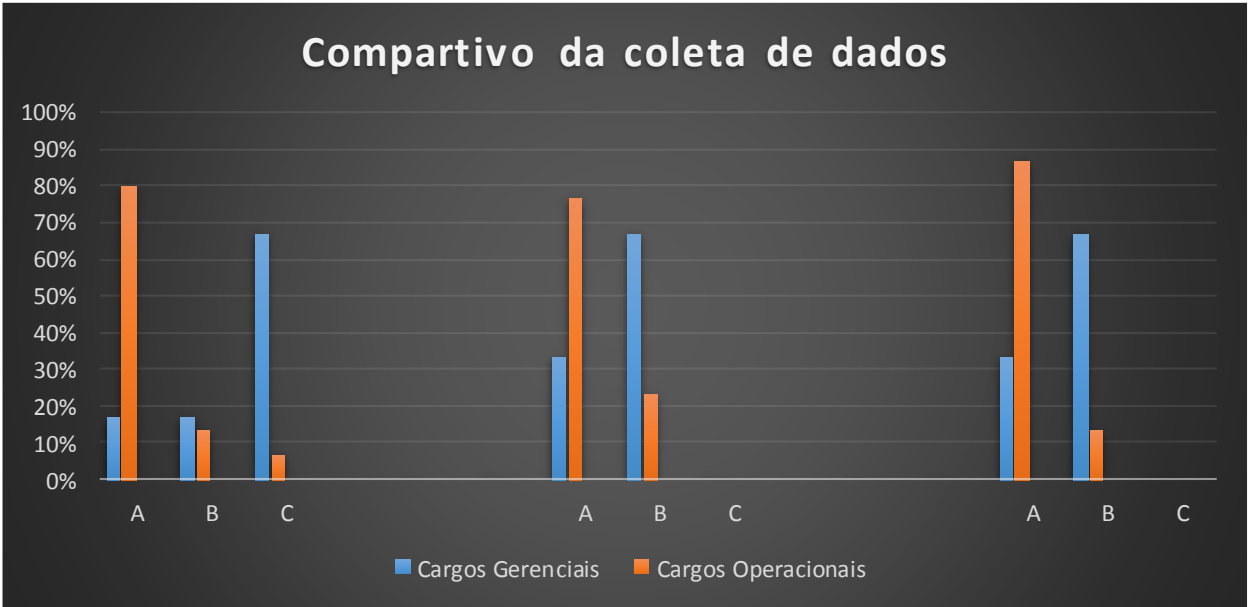
Tabela 6: Métricas avaliativas observadas pelos gestores

A	As métricas compreendidas não abrangem o impacto das soft skills nos resultados	87%
B	As avaliações são realizadas de forma qualitativa observa tória perante as demais métricas e resultados do individuais	13%
C	Existem indicadores e métricas bem definidos no aspecto avaliativo dos resultados no que tange as competências não técnicas	0%

Fonte: Autor (2019)

Observe uma visão mais abrangente dos resultados colhidos (gráfico 1) a partir dos quais será dissertada a análise da percepção destoante dos critérios pesquisados.

Gráfico 1: Comparativo gestores vs colaboradores



Fone: Autor (2019)

se pode observar, ocorre um desequilíbrio significativo nas expectativas em práticas executadas pela gestão, diretores e gerentes, em relação a visão e expectativas apontadas pelos cargos operacionais não gerenciais.

Pode-se observar a ausência de comunicação direta, ao ponto do desconhecimento de quaisquer práticas aplicadas em alguns resultados da pesquisa apontada, onde entende-se a necessidade e importância das *softs skills*, mas não se identificam por parte da grande maioria dos colaboradores as metodologias executadas.

Para um melhor entendimento e análise dos resultados apresentados, fez-se necessária uma nova fase de coleta de informações, onde nesta etapa, foram realizadas entrevistas de cunho livre, voltadas para um tópico específico, sendo este denominado “Carreira”, a partir do qual vários assuntos e aspectos ambientais foram levantados, como citado, de forma livre, uma porção do volume de indivíduos foi abordada de forma aleatória, especificamente no grupo operacional. A razão: Enquanto afirmativas as pesquisas em relação as práticas e metodologias pela porção gestora, tais processos eram considerados inexistentes na porção operacional.

Durante as entrevistas, assuntos e pontos como, não valorização do trabalho, falta de perspectivas e desenvolvimento de carreira, falta de métricas estabelecidas para avaliação quantitativa e não perceptiva, ausência de programas de desenvolvimento pessoal ou clarificação do desempenho individual. Alguns indivíduos chegaram a expressar sua insatisfação com o desenvolvimento salarial e progressão de carreira de outros de mesma função sem o embasamento para apontar ou identificar as causas de tais progressos o que trouxe à tona situações que contribuem negativamente para os resultados da empresa como por exemplo a competitividade insalubre dentro de nichos de produção que deveriam trabalhar em sinergia.

Abordaremos a seguir, não de forma analítica generalizada, mas de forma contextualizada e pontual todos os problemas identificados nos processos de gestão, desenvolvimento de pessoal, identificação, desenvolvimento e medição das *soft skills*.

O problema inicial refere-se a falta de comunicação clara entre a equipe de gestão e os colaboradores no que tange as expectativas em relação ao desenvolvimento de habilidades complementares não técnicas. A empresa, entende que quando identificadas e desenvolvidas, tais habilidades pontuam de forma positiva os resultados almejados, contudo não produz nenhum meio de divulgação ou incentivo para captação e desenvolvimento destes talentos.

Conforme relatado por parte dos gestores, existe uma participação nos resultados como variável salarial e forma de incentivo para que a excelência seja oferecida em cada etapa de prospecção e manutenção dos clientes, contudo ao observar as métricas estabelecidas dentro dos resultados de pesquisa de satisfação do cliente, observa-se apenas métricas do gênero administrativo e técnico, como tempo médio de atendimento, se o problema foi resolvido ou não, ou ainda, se o técnico atendeu as expectativas do cliente. Infelizmente as métricas que detalham o comprometimento ou ownership do técnico, a cordialidade ou ainda um esforço adicional além do escopo, não estão descritas.

Além de não possuir programas abertos para livre adesão a atividades extra função, a empresa não conta com programas obrigatórios dentro das atividades cotidianas dos colaboradores, os quais, poderiam contabilizar de forma positiva ao desenvolvimento contínuo do chamado “how”, que trata dos meios através dos quais os são atendidas as demandas técnicas. Alguns exemplos, são sessões de compartilhamento de conhecimento, construção de KBs - base de conhecimento - ou atividades comunitárias geridas e incentivadas pela empresa.

Uma limitação identificada na prática gerencial diz respeito ao exercício da política da boa vizinhança, de forma que métricas de pesquisas avaliativas entre colaboradores pares, ou colaboradores para com seus gestores, são completamente inexistentes, o que não incentiva a busca de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Não existe diferença medida para um colaborador que atua excepcionalmente técnico mas é um péssimo colega de trabalho para o colaborador que não é tão bom tecnicamente mas que contagia de forma positiva o ambiente e seus resultados.

Por todas estas razões acima citadas é que vamos pontuar a seguir uma estratégia detalhada para programas de identificação de colaboradores com desenvolvimento potencial de atividades não técnicas. Serão detalhados também programas e metodologias para o incentivo e continuidade ao desenvolvimento daqueles que já foram identificados como destaques e buscam outros caminhos na trajetória de sua carreira. Serão revisitadas as métricas e criadas outras medidas que acentuem as diferenças de cada indivíduo assim como as metodologias propostas pela empresa para estreitar a relação entre a expectativa dos gestores e a expectativa dos colaboradores.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Dados os resultados obtidos através das diversas metodologias empregadas na avaliação dos processos aplicados durante as rotinas de trabalho, considerados os resultados apresentados nos questionários e principalmente a inesperada discrepância entre as expectativas e ofertas tanto pelo lado da gestão quanto pelo lado dos colaboradores, chegamos a esta etapa onde foram definidas ações a serem executadas. Lembrando que basicamente nosso objetivo durante este estudo de caso é, identificar, desenvolver e medir aptidões não técnicas dos colaboradores e gestões, aliando tais ações ao ambiente e objetivo do negócio.

6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA

A proposta de melhoria nasce através da reprogramação do ciclo de vida dos colaboradores da empresa, este ciclo que compreende a admissão, manutenção e projeção ou desenvolvimento, será incrementado com algumas medidas que aproximarão as necessidades e expectativas mútuas. Vamos observar as propostas metodológicas através de um olhar cronológico

6.1.1 ONBOARDING OU INTEGRAÇÃO

Um dos primeiros e talvez o principal dos problemas enfrentados durante a avaliação do nosso estudo de caso é falta de conexão entre os programas existentes na organização e o entendimento dos colaboradores desta disponibilidade. Durante nossas entrevistas, lembrando, muitos colaboradores não foram capazes de identificar as ações propostas pela empresa para o desenvolvimento dos seus SoftSkills. Mesmo limitados e de pouco impacto, os programas apresentados pela empresa não eram divulgados de forma consistente.

Para esta solução, foi redesenhada a metodologia de integração ou “onboarding”, aplicado aos novos colaboradores. Anteriormente o programa de integração, resumia-se a assinatura de documentos, apresentação de áreas e setores, reforços da visão e missão da empresa e também aspectos processuais. No novo formato, todos os programas de desenvolvimento pessoal disponíveis serão apresentados e incentivados a adesão, cada qual sendo apresentado pelo seu gestor ou responsável pela área. A proposta para criação e implantação de novos

6.1.1 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Os programas de desenvolvimento pessoal serão formatados considerando nosso objetivo inicial que é a identificação dos potenciais colaboradores cujas habilidades relacionais ou comportamentais ressaltem as habilidades técnicas. A primeira estratégia discutida e implementada é a metodologia de adesão, sendo de carácter optativo ou facultativo para alguns programas. Durante esta etapa, a adesão de forma voluntária a programas oferecidos já permitirá uma avaliação prévia de colaboradores que buscam experiências além de suas rotinas diárias operacionais. Estes programas serão especificamente abertos e incentivadores de ações esportivas ou comunitárias através de incentivos custeados pela própria empresa ou por empresas parceiras.

Também serão criados programas de desenvolvimento pessoal os quais farão parte de forma expressiva dos resultados métricos anuais coletados. Estes programas serão pré-requisito para que o colaborador atinja seus resultados previamente desenhados junto aos seus gestores. Estes resultados estarão divididos em métricas globais (refere-se aos resultados da companhia) e resultados individuais.

Em suma, programas de adesão voluntária para identificação de potenciais e programas obrigatórios para o desenvolvimento dos mesmos.

Vamos conhecer alguns propostos durante este estudo de caso, os quais terão sua viabilidade avaliada e posteriormente implantados na organização.

Crédito estudantil - Atualmente um dos poucos programas existentes na empresa para o incentivo de desenvolvimento pessoal, refere-se ao crédito estudantil, permitindo que o colaborador invista em seu desenvolvimento através da adesão ou conclusão de um curso superior, o que não se restringe a áreas humanas, tão pouco limita ou impede que o colaborador opte por cursos específicos voltados para conhecimentos exatos e técnicos. Embora muito valorizado este programa exige um investimento financeiro considerado relevante nos resultados da empresa. Será implantada metodologia de avaliação anual, considerando as demandas da empresa conforme fluxo e volume de negócios para determinar o orçamento para o crédito estudantil sendo caracterizados percentuais distintos para cursos das áreas humanas, como Administração de Empresas, cursos na área de Gestão ou MBA em negócios e percentuais distintos para cursos das áreas exatas, como Análise e desenvolvimento de sistemas,

Programas Comunitários – Como já citado anteriormente programas de adesão voluntária permitem o despertar do interesse da busca de novas relações e resultados distintos daqueles pertinentes as rotinas diárias. Com esta visão, serão criados três programas comunitários com objetivos e áreas distintas permitindo uma amplitude de familiaridade e adesão, sendo o primeiro programa voltado para a adoção de parques, praças e canteiros. O segundo programa será voltado para o compartilhamento de conhecimento com a comunidade carente, através de oficinas e cursos de curto período de duração voltados para a área técnica. O terceiro programa será destinado também a comunidade, contudo visando o cuidado em especial com animais abandonados e de rua, bem como adoção e contribuição para manutenção de canis comunitários.

Programas Esportivos – Este por sua vez visa fortalecer os laços relacionais dos colaboradores além dos cuidados com a saúde. Serão criados grupos tanto de ciclismo quanto de corrida, assistidos financeiramente pela empresa, tendo a disposição médicos, nutricionistas e profissionais da área de Educação Física, monitorando, orientando e incentivando a prática.

Brain Storm – O programa de Brain Storm, permite que o colaborador traga à tona assuntos de diversas áreas desde que estejam relacionadas as rotinas diárias, sejam técnicas ou processuais. Estes assuntos serão abordados de forma sucinta durante as reuniões semanais incentivando aos colaboradores que superem suas limitações ou desenvolvam ainda mais suas aptidões comunicativas, promovendo também como referência ou liderança ao assunto apresentado. Este programa será obrigatório e estará descrito dentro das métricas anuais estabelecidas.

Base de Conhecimento – O processo de desenvolvimento de uma área para compartilhamento de conhecimento permite que peculiaridades e experiências sejam externalizadas, seja conhecimento técnico ou processual. O hábito da escrita permite que o colaborador desenvolva técnicas para a prática de compartilhamento de conhecimento. Cada KB compartilhando poderá ser avaliado através de simples critérios, como Útil, Muito Útil ou Irrelevante. A construção da base de conhecimento fará parte das métricas anuais dos colaboradores no que diz respeito ao número de artigos escritos.

nais aos seus colaboradores. Um dos maiores e talvez o mais determinante critério é o Work Place, ou ambiente de trabalho que avalia aspectos como tecnologias, recursos, pessoas e benefícios os quais proporcionam uma maneira agradável para a prática de suas atividades diárias. É de responsabilidade da empresa que métodos sejam implantados para que todos estes pontos estejam harmonizados. Para que se saiba como agir, é importante que tenhamos uma linha de base permitindo o entendimento dos métodos utilizados para obtenção dos resultados individuais. A implantação da Avaliação 360 ° garantirá que aspectos éticos e relacionais também sejam contabilizados nas métricas anuais, instaurando maior tato ou cuidado acentuado nos métodos de tratativas ao agir e executar as mais simples tarefas diárias.

6.1.2 MÉTICAS

As métricas permitem a companhia que os resultados globais e individuais sejam aferidos, de forma que se possa identificar, principalmente a contribuição individual de cada um dos colaboradores. Durante nosso estudo de caso, não abordaremos métricas financeiras ou quaisquer outros resultados diferentes daqueles voltados para a metodologia de medição das habilidades não técnicas. Alguns resultados já presentes na organização avaliam diretamente o índice de satisfação do cliente em relação ao atendimento recebido puramente em relação a resolução ou não do problema. Deste modo, este processo de medição, desconsidera fatores que contribuem positivamente para a experiência do cliente. Estes fatores não medidos também impedem que novas práticas sejam implantadas nos processos de desenvolvimento de pessoas. Voltado ao ponto inicial do nosso estudo de caso onde nosso objetivo é identificar, incentivar e medir as SoftSkills, será necessário que as métricas atuais sofram alterações, chamadas de break down, ou seja, a experiência do cliente medida será quebrada em critérios que irão compor a métrica final. Os objetivos e percentuais de cada métrica serão determinados trimestralmente de acordo com o fluxo ou rotinas da companhia no período. Sendo:

Métrica Geral – Determinada através de pesquisa de satisfação onde o cliente poderá optar por uma variável de 1 a 10 para determinar seu índice de satisfação em relação a resolução do problema. A pergunta efetuada será:

- De 1 a 10, sendo 1 para nada satisfeito e 10 para muito satisfeito, qual o seu grau de satisfação em relação a resolução do seu problema?

Métrica de OwnerShip ou propriedade do problema – Um dos problemas enfrentados em estrutura de Help Desk e relatados pelo cliente é o fato de que em muitos casos ao retornar uma ligação para dar continuidade ao atendimento, o cliente precisa relatar o problema novamente pois, por mais bem composto que seja o relato do ticket no sistema de Service Desk, a interação como um todo faz-se necessária. A métrica de OwnerShip ou propriedade do problema, mede a quantidade de interações executadas no ticket por outros analistas que não o proprietário. Isto implica que o analista, mantenha uma linha de tomada de decisões juntamente com o cliente, determinando de forma clara o que que será executado, ações futuras e a metodologia de comunicação, alinhando retornos através de ligação, e-mail, e especificando horários para as interações conforme sua disponibilidade. Este aspecto organizacional vai além dos quesitos técnicos e proporciona a melhor experiência para o cliente.

Métricas para auditoria de ligação – Entende-se que muitos resultados negativos representados através das métricas, possuem uma razão inicial. Aspectos como o dimensionamento do problema, impacto ou nível de criticidade do cliente, definição de expectativas e escopo, influenciam em como o atendimento será executado. Mesmo que tecnicamente ocorra escalonamento futuro, nossa preocupação aqui não é voltada para o aspecto do conhecimento e sim para a gestão da relação como cliente. Muitas organizações entendem que se algumas perguntas são feitas durante a primeira ligação, muitos problemas são evitados. Também é importante ressaltar que a identificação do cliente e seus níveis contratuais sejam avaliados de forma correta. O processo de métrica de auditoria de ligações permite que as ligações sejam avaliadas aleatoriamente pelo auditor, pontuando cada um dos critérios estabelecidos pela organização. Deve-se determinar um valor métrico mínimo aceitável por cada ligação auditada bem como um valor métrico total equivalente ao volume de ligações do analista, através de média ponderada. Caso o auditor entenda que os critérios não foram atingidos para aquela ligação, o mesmo poderá reservar um tempo para a gestão do caso juntamente com o analista, promovendo o desenvolvimento do mesmo com as melhores práticas. Vejamos o exemplo de uma tabela de auditoria que poderá ser utilizada, mesmo transposta para uma aplicação de gestão mais eficiente. O critério a ser abordado resume-se a presença ou não do item da tabela na interação com o cliente durante a chamada telefônica.

Tabela 7 – Critérios para auditoria de ligações

Nome do Analista: Anderson Martinelli	
Call ID	12312
Data da Ligação	23/10/2019
Hora de Ligação	14:53
Critério Avaliado	SIM/NÃO
Recebimento da ligação: Auto-identificação e cordialidade	SIM
Identificação do cliente: Coleta do código do cliente e validação	SIM
Questionar se o contato refere-se a um atendimento em andamento ou novo problema.	SIM
Especificação do Contrato de garantia, escopo e validade ao cliente	SIM
Dados de contato: Atualização de dados de contato telefone / e-mail	SIM
Coleta do relato inicial do cliente	SIM
Determinar severidade para o cliente: Sev1, Sev2, Sev3	NÃO
Questionar se trata-se de um novo problema ou se o recurso nunca funcionou anteriormente.	NÃO
Questionar a quanto tempo o cliente vem enfrentando o problema.	SIM
Questionar se ocorreram alterações recentes no ambiente do cliente	NÃO
Coleta de informações gerais da estrutura do cliente	SIM
Percentual Avaliativo	73%

Fonte: Autor (2019)

6.2 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação das medidas, processos e métricas citadas neste estudo de caso a expectativa é que os objetivos iniciais de identificação, incentivo e avaliação, sejam supridos, além da resolução dos problemas iniciais referentes a ausência de coerência entre a expectativa e a entrega sejam amenizados.

Como isso, a revitalização do processo de onboarding trará clareza aos novos colaboradores em relação aos programas existentes.

O incentivo por parte da organização a programas de adesão voluntária voltados para a comunidade e a saúde, identificarão potenciais colaboradores que possamos destacar-se por seu interesse a atividades não técnicas assim como o desenvolvimento de liderança.

As novas métricas e processos implantados como parte da avaliação do resultado global, darão a empresa a visibilidade do desenvolvimento individual em suas atividades que não demandam conhecimento técnico, unindo os objetivos as expectativas e entregas.

6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

apenas especificadas de forma mais clara e principalmente, garantindo que os resultados colhidos fossem absorvidos com a proposta de uma gestão eficiente, sem incremento de custos operacionais.

Foram avaliados os processos existentes, bem como recursos financeiros investidos e aplicações e recursos tecnológicos necessários. Como forma de garantir a viabilidade técnica da proposta foram avaliados os seguintes requisitos:

No aspecto do crédito estudantil, foram mantidos os orçamentos já previstos apenas com o redimensionamento dos percentuais como citado, de acordo com o fim ou tempo de vínculo empregatício.

O processo de onboarding, já existente demandará reuniões de alinhamento para o novo formato e documentação, sem que haja a necessidade de expansão ou investimento de pessoal, aprimorando a metodologia já aplicada.

Os programas, comunitários serão subsidiados através de parcerias com outras instituições locais que visam os mesmos resultados e demandam como forma qualificativa de seus clientes e fornecedores a execução de benfeitorias comunitárias. Juntamente aos programas comunitários, ações esportivas serão executadas a partir de profissionais em formação, supervisionados por seus docentes e profissionais já graduados e capacitados, a fim de contabilizar horas extras curriculares para conclusão de sua formação.

Já as metodologias métricas serão implantadas junto ao sistema de gestão de pessoas existente na empresa, o qual é desenvolvido pela própria instituição objeto do estudo de caso, não havendo necessidade de investimentos em novas tecnologias tanto no que diz respeito a métricas de pesquisa de satisfação quanto as métricas de auditoria telefônica.

Todas as propostas foram construídas com a expectativa de remodelar os processos aproveitando de forma eficiente recursos e investimentos já previstos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo de caso proposto, considera-se o tempo necessário para o desenho, formatação e implantação dos processos e propostas aqui relacionados a solução dos problemas identificados.

Não serão abordados neste estudo de caso, os resultados obtidos com a propostas e programas. Entende-se que processos e métricas precisam ser auditados, reavaliados e redenhados de forma contínua até sua excelência.

A expectativa é que em futura pesquisa realizada após a implantação das metodologias e soluções propostas neste estudo de caso, as divergências relatadas no gráfico 1, sejam reduzidas. Contudo, acima das expectativas numerais, a visibilidade e conforto dos colaboradores em relação ao comprometimento da organização com seu desenvolvimento deverão ser expandidos.

O objetivo do estudo de caso, antes mesmo da solução de identificação, incentivo ao desenvolvimento e medida das habilidades não técnicas, foca no bem-estar da organização como um todo, na confiança dos seus colaboradores de que os propósitos almejados pela empresa fluam em parceria com os propósitos pessoais e individuais.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Marcelo e MOREIRA, Enzo. **Metodologia de estudo de caso**: livro didático. 3. ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2008. 170 p.

LOHN, Joel Irineu. **Metodologia para elaboração e aplicação de projetos**: livro didático. 2 ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2005. 100 p.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

Seguem exemplos de referências com diferentes tipos de fontes, lembre-se de que é necessário colocar as referências em ordem alfabética.

[Exemplo de referência de artigo de uma revista com autor definido]

ALCÂNTARA, Eurípedes. A redoma do atraso. **Veja**, São Paulo, v. 24, n. 25, p. 42-43, jun. 1991.

[Exemplo de referência de informação de Internet (www)]

KARDEC, Alan. **O evangelho segundo o espiritismo**. Disponível em: <<http://www.netpage.estaminas.com.br/sosdepre/codificação.htm>>. Acesso em: 11 nov. 1998.

[Exemplo de referências de livros]

LOHN, Joel Irineu. **Metodologia para elaboração e aplicação de projetos**: livro didático. 2 ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2005. 100 p.

MACHADO, Cristiane Salvan et al. **Trabalhos acadêmicos na Unisul**: apresentação gráfica. Palhoça: Ed. Unisul, 2012.

[Exemplo de referência de parte de uma obra com autor específico]

MARCONI, Marina de Andrade. Cultura e sociedade. In: LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

[Exemplo de referência de trabalho de conclusão de curso]

MEDEIROS, João Bosco. **Alucinação e magia na arte**: o ultimatum futurista de Almada Negreiros, 1991. 56 f. Monografia (Graduação em Letras) – Departamento de Letras, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP, São Paulo, 1991.

[Exemplo de referência de tese]

RAUEN, Fábio José. **Influência do sublinhado na produção de resumos informativos**. 1996. 326 f. Tese (Doutorado em Letras/Linguística) – Curso de Pós-Graduação em Letras/Linguística, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

[Exemplo de referência de artigo de um jornal com autor definido]

RIBEIRO, Efrém. Garimpeiros voltam a invadir área Ianomani. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 jun. 1991. Caderno principal, p. 01-10.