



JOELSON DE SOUZA BARROSO

**POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO: UM ESTUDO EM UM
CALL CENTER DE COBRANÇA.**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Possibilidades de aplicação do feedback 360° para identificação de talentos: um estudo em um call center de cobrança, elaborado por Joelson de Souza Barroso e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Advocacia Bellinati Perez, representada neste documento pelo Sr.(a) Celso Batista, Diretor de Administrativo, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Possibilidades de aplicação do feedback 360° para identificação de talentos: um estudo em um call center de cobrança, realizado pelo aluno Joelson de Souza Barroso, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 17 de Abril de 2018

(assinatura)

Diretor Administrativo

Advocacia Bellinati Perez

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Joelson de Souza Barroso, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Possibilidades de aplicação do feedback 360° para identificação de talentos: um estudo em um call center de cobrança, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de março de 2018

Joelson de Souza Barroso

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível e ao meu filho, Matheus Otavio que teve paciência e compreensão em todos os momentos que estive ausente.

AGRADECIMENTOS

No término de mais uma etapa de meu desenvolvimento profissional, fica o agradecimento a todos os profissionais e colegas que conheci no decorrer do curso, pois estes possibilitaram o meu crescimento profissional.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas, todos os profissionais de apoio da instituição e aos meus familiares que me apoiaram nos momentos mais importantes do curso.

RESUMO

Cada vez mais há uma necessidade mais latente das empresas conseguirem identificar e reter seus talentos. Essa premissa é verdadeira no sentido das empresas se manterem ativas em um mercado competitivo. Por isso a área de gestão de pessoas vem se tornando mais importante na busca por crescimento contínuo. Programas que consideram a gestão por performance ou por competência possibilitam a otimização de recursos já disponíveis a empresa, possibilitando assim uma maior lucratividade. Com base nesses conceitos a identificação de talentos através da ferramenta de avaliação de 360° é de suma importância para fornecer insumos na identificação/retenção dos talentos dispostos no quadro funcional.

Palavras Chave: Avaliação 360°. Performance. Otimização. Talentos.

ABSTRACT

Increasingly, there is an latent need for companies to be able to identify and retain their talents. This premise is true in the sense that companies remain active in a competitive market. That is why the people management area has become more important in the search for continuous growth. Programs that consider performance or competence management make it possible to optimize resources already available to the company, thus enabling greater profitability. Based on these concepts, the identification of talents through the 360° evaluation tool is of paramount importance to provide inputs in the identification / retention of the talents placed on the staff

Key Words: 360° evaluation. Performance. Optimization. Talents.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS PESOS NO MODELO DE AVALIAÇÃO.....	30
FIGURA 2 – AVALIAÇÃO GESTOR A.....	36
FIGURA 3 – AVALIAÇÃO GESTOR B.....	37
FIGURA 4 – AVALIAÇÃO GESTOR C.....	37
FIGURA 5 – AVALIAÇÃO GESTOR D.....	37
FIGURA 6 – AVALIAÇÃO GESTOR E.....	38
FIGURA 7 – AVALIAÇÃO GESTOR F.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EXEMPLO DE APLICAÇÃO DE TABELA COM BASE NO CHA.....	24
TABELA 2 – QUADRO DE AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	29
TABELA 3 – TABELA DE APLICAÇÃO NO ESTUDO DE CASO.....	33
TABELA 4 – TABELA DE PERFIL DOS AVALIADOS.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3 Objetivo(s).	14
1.3.1 Geral:	14
1.3.2 Específicos.....	14
1.4 QUESTÕES DE ESTUDO.....	14
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	15
1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	15
2. DESENVOLVIMENTO.....	16
2.1 Conceito de Feedback 360°.....	17
2.1.1 Avaliação do próprio avaliado.	19
2.1.2 Avaliação pelos pares.	19
2.1.3 Avaliação pelos subordinados.....	19
2.1.4 Avaliação pelo cliente.....	20
2.1.5 Avaliação pelo gestor.....	21
2.1.6 Comissão de avaliação de desempenho.....	21
2.2 Como aplicar a ferramenta de avaliação de 360° em uma organização.....	22
2.2.1 Sensibilizar/Conscientizar.....	22
2.2.2 Definir as competências organizacionais.	23
2.2.3 Definir as competências de cada função	23
2.2.4 Identificar as competências dos colaboradores.	25
2.2.5 Desenvolver os colaboradores.	25
2.2.6 Acompanhar a evolução/Gestão por competências.	26

2.3 Como mensurar os resultados da aplicação do conceito de avaliação de 360°.....	26
2.3.1 Preparando o Resultado.....	31
2.3.2 Interpretação dos resultados.	31
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	32
3.1 Classificação da pesquisa.....	32
3.2 Caracterização dos entrevistados.....	32
3.3 Técnica de coleta de dados.....	32
3.4 Procedimento de análise dos dados.....	34
3.5 Limitações do método.....	34
4. ANÁLISE E DISCUSÃO DE RESULTADOS.....	35
4.1 Caracterização dos entrevistados.	36
4.2 Apresentação dos resultados com representação gráfica.....	36
4.3 Análise quanto aos objetivos da pesquisa.....	38
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	39
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Através desse trabalho, será contextualizada a ferramenta de avaliação de 360°, entraremos brevemente na história da avaliação e porque historicamente se faz necessária a mensuração dos resultados dos colaboradores, veremos também as partes envolvidas no processo de avaliação de múltiplas fontes, e a importância de cada uma delas no decorrer da avaliação.

Além deste, também será elucidado aqui a funcionalidade da ferramenta e algumas de suas principais características, passaremos então pelos passos para aplicação dela e qual é a melhor forma de sua aplicação. Após isso, será pontuado como medir as informações colhidas na pesquisa realizada, como os resultados levantados devem ser mensurados, e avaliados. De modo que a identificação seja a melhor e com mais agilidade possível.

Por fim, temos o estudo de caso do call center de cobrança, e veremos na prática como esta ferramenta funciona no dia-a-dia, quais são as suas características principais, a melhor forma de aplicação da mesma, e quais são as limitações.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com o crescimento da competitividade entre as empresa de todos os setores, cada vez se faz mais necessária a otimização dos recursos disponíveis as organizações, por isso as avaliações de performance individuais ganham mais peso nas empresas que buscam crescimento.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A aplicação de técnica de feedback 360° pode ajudar na identificação de talentos em empresas de call center de cobrança? Se sim, em que medida?

1.3 Objetivo(s).

1.3.1 Geral:

Identificar como a avaliação de 360° pode ajudar na localização de novos talentos em uma empresa de call Center de cobrança.

1.3.2 Específicos

Conceituar o que é feedback 360°;

Levantar por meio de pesquisa descritiva qual a principal metodologia utilizada para identificação de novos talentos em uma empresa de call Center de cobrança;

Propor a utilização da ferramenta de avaliação de 360° para identificar os talentos que a empresa possui em seu quadro funcional;

1.4 QUESTÕES DE ESTUDO

A avaliação de 360° pode ajudar a identificar talentos em uma empresa de call center de cobrança?

A aplicação do feedback de 360° pode melhorar o clima organizacional?

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A necessidade do estudo se dá devido ao fato de que a empresa de call center de cobrança precisa identificar e reter cada vez acertadamente e com mais agilidade os novos talentos presentes em todos os seus níveis hierárquicos.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Metodologia de pesquisa: Estudo de caso.

Forma de desenvolvimento do trabalho

Abordagem: Qualitativa

Tipologia quanto aos fins: Descritiva

Tipologia quanto aos meios: Pesquisa participante Estudo de caso

1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi iniciado no mês de agosto/17, neste período foram levantados os dados para embasamento do trabalho através da referencias bibliográficas de autores que são atualmente destaques em suas áreas de atuação, este levantamento foi realizado até o mês de fevereiro/18, onde deu-se inicio ao aprofundamento dos dados para levantamento das questões a serem avaliadas e aplicadas na pesquisa.

Já no final de março/18 o questionário foi aplicado a cerca de 120 colaboradores da empresa em questão, em seguida já no mês de abril/18 os dados foram compilados para identificação das oportunidades disponíveis para a organização, e inclusão dos campos referentes a pesquisa, conclusões e definição de próximos passos após a pesquisa.

2. DESENVOLVIMENTO

A história nos mostra que a avaliação de desempenho tornou-se um desafio para organizações de todos os tipos, chegamos a esta conclusão, pois já na bíblia lê-se: “Se o teu irmão pecar contra ti, vai corrigi-lo, mas em particular, a sós contigo! Se ele te ouvir tu ganhastes o teu irmão” (Mateus 18, 15.20). Essa passagem remete ao feedback. Marras (2012)

Acreditasse que esta tenha sido uma das inspirações para Santo Inácio de Loyola, para criar um sistema de que buscava avaliar o potencial dos jesuítas por meio de relatórios, isso possibilitava que o superior conhecesse o desempenho de quem estava na sua gestão mesmo quando havia distância. Marras (2012)

Já no século XIX, dois momentos marcaram a criação de sistemas de avaliação nos Estados Unidos, um em 1.942 no serviço público federal que o país criou um serviço que pudesse auxiliar na avaliação do desempenho dos funcionários públicos, e a partir disso houve uma explosão nos programas de avaliação de desempenho nas empresas de todos os portes. Marras (2012)

Após isto no século XX, em paralelo com o aparecimento da abordagem comportamental a GM (General Motors) desenvolveu um programa para avaliação de seus executivos Marras (2012)

E em 1.954 Peter Drucker contribuiu para propagação da Avaliação por Objetivos (APO), com ele vem um novo conceito de gestão que tinham por objetivo medir o desempenho de um colaborador com base na execução de determinadas tarefas. Marras (2012)

Atualmente existem várias ferramentas que possibilitam a mensuração do desempenho de um colaborador, como Checklist (lista de verificação), Escala gráfica, Escolha forçada, Incidentes críticos, Avaliação forçada (curva forçada ou ranking compulsório), entre outros.

O foco deste estudo é a ferramenta de Avaliação 360° também conhecida como Avaliação de Múltiplas Fontes e Feedback 360, porém para que possamos usá-la de maneira adequada se faz necessário entender o que deve ser avaliado, para isto é necessário definir quais as competências são importantes para desempenhar a função que o colaborador vem atuando.

Competência é definida segundo Aurélio (2000 pág 180) como “2.Capacidade, aptidão”, estas competências podem ser separadas por competências técnicas e competências comportamentais. Knapik (2013)

Competência técnica é o que o profissional precisa saber para desempenhar a sua função, ou seja, é tudo aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função de forma técnica, como por exemplo, falar outra língua, uma especialização em alguma área, um excel avançado, etc. Marras (2012)

Já competência comportamental vem de encontro com aquilo que o profissional precisa demonstrar no dia-a-dia, como por exemplo sua criatividade, flexibilidade, tato com os colegas de trabalho, liderança, etc. Marras (2012)

É justamente na mensuração do desempenho nas competências comportamentais que está o grande desafio, pois diferente das competências técnicas que é possível ser identificada através de um diploma, as competências comportamentais precisam de ferramentas específicas para isto. Marras (2012)

Segundo Marras (2012) os objetivos da avaliação de desempenho são:

- Definir o grau de contribuição dos funcionários;
- Identificar os colaboradores que se destaquem positivamente, ou negativamente em seu cargo;
- Levantar dados para redefinir o perfil dos ocupantes do cargo;
- Levantar dados para promoção e remuneração;
- Levantar informações para elaboração de planos de ação para planos de ação para colaboradores com desempenho a baixo do esperado.

2.1 Conceito de Feedback 360°.

A avaliação de 360°, ou avaliação de múltiplas fontes, traz para a avaliação não apenas o gestor do avaliado, mas também outras pessoas que possuem contato com o avaliado no dia-a-dia, isto faz com que o processo em si seja mais confiável e completo, pois considera diferentes fontes no processo de avaliação, o que traz mais clareza e transparência. Marras (2012)

Além disso o feedback passa a ser menos pessoal, pois as informações virão de várias fontes, o que diminui consistentemente fator subjetividade que está mais presente quando a avaliação é feita por apenas uma pessoa. Marras (2012)

A avaliação de múltiplas fontes normalmente se inicia com o avaliado apresentando quem serão seus avaliadores, estes precisam ser aprovados pelo seu gestor, deste modo pode ocorrer de algum avaliador não ser aprovado pelo gestor, se ocorrer isto é necessário a apresentação de outro avaliador pelo avaliado ou pelo gestor. Marras (2012)

Neste processo de avaliação serão envolvidos: Superior imediato, Clientes, Fornecedor, Avaliado, Parceiros, Subordinados. Marras (2012)

Pode-se pontuar como vantagem do modelo de avaliação 360° o fato deste ser considerado mais justo, ser menos subjetivo e contar com um maior grau de participação. Marras (2012)

As desvantagens deste modelo são os custos mais elevados, precisam de mais tempo para serem elaborados e precisa de um maior número de profissionais envolvidos no processo. Marras (2012)

Para que esta metodologia seja aplicada com sucesso é necessário que haja cuidado com quatro aspectos, sendo eles:

- 1) Escolha de fatores;
- 2) Consenso da avaliação;
- 3) Liderança positiva; e
- 4) A forma de fornecer o feedback.

Em geral este feedback é passado pelo gestor ao avaliado. Se for levado em conta os interesses do avaliado pelo gestor pode-se dizer que esta é a melhor metodologia de avaliação devido aos fatores: Marras (2012)

- Possibilita o processo de autoconhecimento;
- Otimiza a aprendizagem do avaliado;
- Facilita o desenvolvimento da carreira;
- Dá recompensas aos que tem desempenho destacado dos demais;
- É parte significativa do processo de desenvolvimento da organização.

Agora vamos avaliar o papel de cada um dos atores no processo de avaliação de 360°:

2.1.1 Avaliação do próprio avaliado.

A avaliação do próprio avaliado é importante, pois é uma prática muito saudável, e tem por objetivo fazer com que o avaliado faça uma autoanálise de seu desempenho o que pode facilitar a aceitação dos feedbacks que receberá das outras fontes e além disso pode se tornar uma boa oportunidade para o autoconhecimento. Marras (2012)

Nesta avaliação o próprio avaliado se avalia com a mesma ferramenta usada pelos demais avaliados. Esta deve ser feita antes da entrevista de desempenho, para que possa ser discutida e aceita (ou não) pelo avaliado. Marras (2012)

Caso haja discordância na aceitação da avaliação o avaliado é convidado a expor sua não aceitação em local e instrumento de avaliação apropriados. Marras (2012)

2.1.2 Avaliação pelos pares.

Os pares são pessoas que trabalham na organização na mesma função, ou em funções equivalentes a do avaliado. Marras (2012)

É importante a participação desta fonte, pois os pares tem a oportunidade de ter interações e contatos frequentes com seus colegas, bem como participar de reuniões, recebem relatórios e atuam no mesmo ambientes que o avaliado, e assim podem contribuir de forma muito adequada para avaliação geral. Marras (2012)

2.1.3 Avaliação pelos subordinados

A avaliação feita pelos subordinados (conhecida também como “Avaliação para cima”) tem este nome pois o neste caso o gestor é avaliado pelo seu gerido. Esta técnica não é

amplamente utilizada, mas com a utilização da ferramenta de feedback de múltiplas fontes facilitou a sua aceitação Marras (2012)

Trata-se uma visão importante na avaliação, pois o gerido tem contato constante com o seu gestor, o que permite observar de perto o seu desempenho nas mais diversas áreas e nos mais diferentes contextos do dia-a-dia. Marras (2012)

Alguns autores criticam esta forma de avaliação, uma das críticas é que o subordinado não tem condições de avaliar as competências técnicas do seu superior. Marras (2012)

De todo modo é importante levar em consideração a cultura da empresa, organizações que as pessoas já estão bem treinadas para dar e receber o feedback no dia-a-dia a avaliação pode ser bem aceita pelos gestores. Neste caso o foco da avaliação deve ser questões comportamentais, questões de liderança, motivação, comunicação, ou qualquer outra área que seja voltada para a gestão de pessoas. Marras (2012)

Este tipo de avaliação possibilita avaliar o gestor os recursos fornecidos por ele para os seus geridos possam atingir os seus objetivos. Marras (2012)

2.1.4 Avaliação pelo cliente

Outra fonte de avaliação é o cliente interno, tem-se por cliente interno que prestam serviços para outras áreas, como por exemplo gestores que atuam na área de gestão de pessoas, pois estas atuam em várias frentes da organização como por exemplo salários a pagar, capacitação de talentos, seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento de pessoas, etc. Estes gestores estão aptos a avaliar o desempenho por estes serviços, assim como um gestor de produção pode avaliar a área de compras. Boa parte das organizações que atuam com a avaliação de múltiplas fontes utiliza os clientes internos para avaliação de desempenho.

A exemplo do cliente interno, também pode ser uma ótima fonte de avaliação o cliente externo. As pessoas podem estar submetidas a clientes externos por vendas, compras serviços prestados e etc. O fato de os clientes não conviverem com o avaliado possibilita que a avaliação seja feita de forma mais objetiva, e pode mostrar algumas facetas importantes de desempenho do colaborador avaliado. A base para utilizar os clientes neste tipo de avaliação

vem dos conceitos do TQM (Total Quality Control) que se disseminou no Brasil nos anos 1980 Marras (2012)

2.1.5 Avaliação pelo gestor.

A Avaliação feita pelo gestor é a mais comumente utilizada nos processos de avaliação de desempenho, neste o gestor avalia os pontos fortes e fracos do liderado. Este tipo de avaliação perdura ao longo dos anos apesar das críticas que recebe de vários autores. As críticas baseiam-se no fato de que o gestor despreparado pode por exemplo, avaliar o seu gerido pelo sua simpatia (ou antipatia) pelo avaliado, do mesmo modo que pode ocorrer um rigor acima da média com um determinado colaborador, ou uma complacência com outro, de acordo com o critério utilizado para avaliação. Marras (2012)

Como pode de se notar este tipo de avaliação pode ser muito subjetiva e depende muito do relacionamento do gestor com o gerido.

2.1.6 Comissão de avaliação de desempenho

Algumas organizações utilizam uma comissão para avaliar o desempenho de determinados grupos de cargos. Não são raras as vezes em que é aplicado inicialmente a avaliação formal para depois os resultados serem discutidos pela comissão. LEME (2006)

Os principais objetivos de uma comissão de avaliação podem ser:

- Identificar talentos e identificar talentos com potencial para sucessão;
- Identificar maneiras de reter talentos;
- Discutir planos de carreira;
- Definir participantes de programas corporativos de desenvolvimento;
- Identificar perspectivas de crescimento profissional.

2.2 Como aplicar a ferramenta de avaliação de 360° em uma organização.

Segundo Knapik (2013) para se aplicar uma ferramenta de gestão por competência de forma mais adequada é necessário que haja o envolvimento de todos os níveis da organização, pois isto possibilita a identificação da real necessidade da função e que será avaliada.

As etapas necessárias para implantação são:

- Sensibilizar/Conscientizar;
- Definir as competências organizacionais;
- Definir as competências de cada função;
- Identificar as competências dos colaboradores;
- Desenvolver os colaboradores;
- Acompanhar a evolução.

2.2.1 Sensibilizar/Conscientizar

Todo o processo de implantação é muito importante, porém está a etapa inicial de todos o processos, se não aplicada de maneira correta o projeto não terá êxito. Nesta etapa do projeto se faz necessário apresentar os motivos e as necessidades desta implantação, e é necessário deixar claro que a implantação deste modelo de avaliação é uma decisão corporativa. Leme (2006)

O desafio desta etapa está em conseguir atingir todos os níveis da organização de modo claro e que não hajam dúvidas. Esta pode ser feita através de comunicados, reuniões, palestras, debates com gestores, divulgação de materiais internos, cartazes, etc. Leme (2006)

2.2.2 Definir as competências organizacionais.

Aqui se faz necessário definir as competências necessárias para que possa trabalhar alinhada com o MVVE (Missão, Visão, Valores e Estratégia). Leme (2006)

Nesta etapa deve-se levar em consideração o histórico da empresa, bem como seus erros e acertos, e a partir daí definir quais as competências que a empresa ter. Leme (2006)

2.2.3 Definir as competências de cada função

É nessa etapa que se define qual é o perfil necessário para cada função, ela deve levar em consideração competências organizacionais que cada função deve ter para estar em consonância com a necessidade da empresa. Leme (2006)

Neste contexto o autor sugere a aplicação Metodologia de Mapeamento de Competências criada por Maria Odete Rabaglio.

Para aplicação desta técnica se faz necessário a aplicação de três passos fundamentais, sendo eles:

1º Passo: Pesquisa dos indicadores de competência.

Para que se chegue as competências técnicas e comportamentais precisa-se definir os indicadores de competência, logo é necessário que sejam levantadas todas as informações a respeito da função a ser avaliada, incluindo todas as habilidades que são imprescindíveis para o sucesso da função. Leme (2006)

Segundo Leme (2006) os principais indicadores para extrair o mapeamento do perfil de competências são:

- Descrição da função;
- Desafios mais significativos da função;
- Cultura da equipe;

- Missão da equipe;
- Padrão de atendimento a clientes internos.

Com o levantamento destes dados cria-se um quadro com os principais conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para que a função seja desenvolvida de forma mais adequada, segue: Leme (2006)

Indicadores de competências	Conhecimentos Competências Técnicas	Habilidades Pré-requisitos da Função	Atitudes Competências Comportamentais
Emitir e analisar relatórios administrativos	Conhecimentos de técnicas de redação empresarial	Prática de gestão comercial e técnicas de redação.	Clareza. Objetividade. Comunicação escrita. Entre outros.
Administrar a folha de pagamentos	Conhecimento das rotinas de folha de pagamento, normas e leis trabalhistas.	Práticas das rotinas da folha de pagamento.	Atenção. Organização. Planejamento. Entre outros

Tabela 1.

Como podemos notar os indicadores servem como base para levantamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que são necessárias para desenvolvimento da função em questão. Com o perfil das competências correspondente a coluna “Atitudes” pode-se definir quais as competências necessárias para identificar os colaboradores que possuem o perfil para excelência em resultados. %Aplicação prática de gestão de pessoas pág 79

2º Passo: Agrupamento de competências comportamentais.

Agora de forma organizada coloca-se as competências identificadas no 1º passo em pequenos grupos que permitam criar ferramentas de avaliação que permitam criar ferramentas de avaliação ou utilizar ferramentas com foco nestas. Estes grupos podem ser por separados considerando o Perfil Comportamental da Função ou Grupos de Competências Similares, nestes a quantidade de vezes que as competências aparecem nos indicadores determina o peso que elas terão para função. %Aplicação prática de gestão de pessoas pág 79

3º Passo: Definição das competências técnicas e comportamentais.

Agora Com os dados extraídos nas etapas anteriores cria-se o modelo de mapeamento considerando que:

1. Conhecimentos e Habilidades são as competências técnicas do CHA.
2. As Atitudes equiparam-se a competências comportamentais.
3. Fazer a definição das competências.

Leme (2006)

Com a conclusão do terceiro passo tem-se o perfil de competências técnicas, e comportamentais para a função, esta será a base para a ferramenta de avaliação. Leme (2006)

2.2.4 Identificar as competências dos colaboradores.

Esta etapa tem a função de identificar quais são as competências dos colaboradores, com o intuito de entender o que eles tem a oferecer para a organização e quais são as suas deficiências. Com base no MVVE (Missão, Visão, Valores e Estratégia) cria-se um questionário que deve ser respondido pelo próprio colaborador, seu gestor e os demais agentes que possam auxiliar na identificação de oportunidades de desenvolvimento pessoal. Leme (2006)

2.2.5 Desenvolver os colaboradores.

Segundo Knapik (2013) o foco do treinamento deve estar voltado para ações do presente e tem por objetivo melhorar o desempenho a curto prazo e corrigir as falhas e dificuldades atuais.

Postas as deficiências dos funcionários, faz-se necessária a aplicação de treinamentos específicos de acordo com a necessidade do mesmo, neste passo não se pode aplicar um

treinamento genérico, deve-se desenvolver assim um programa de ações que possam suprir competências que precisam de melhoria. Leme (2006)

2.2.6 Acompanhar a evolução/Gestão por competências.

As etapas iniciais (1 a 4) resumem-se basicamente em levantamento de dados e traz também uma fotografia da realidade da empresa, são raras as empresas que passam para a etapa 5, porém mesmo nas organizações que passam ainda é possível identificar falha no processo, pois a gestão por competências tem por base fundamental possibilitar a evolução dos colaboradores e do trabalho realizado. É deste modo que é possível extrair as vantagens da gestão por competências que podem ser: Identificar talentos, analisar equipes, reaproveitar talentos, planos de carreira e entre outros. Leme (2006)

2.3 Como mensurar os resultados da aplicação do conceito de avaliação de 360°

Segundo Leme (2006) antes de se medir os resultados obtidos na análise se faz necessário definir o conceito que será aplicado para a gestão por competências. Este deve ser feito já no início do projeto, pois tem papel fundamental no direcionamento das análises.

Pode-se separar a análise em dois formatos distintos, sendo eles:

- Nível de Competências do Colaborador para a Função (NCCf).
- Nível de Competências do Colaborador para a Organização (NCCo).

Essas divisões fazem significativa diferença no destino da organização, e no planejamento do desenvolvimento do colaborador que será tomado depois da avaliação. Leme (2006)

A diferença se dá pois quando a avaliação do colaborador considera todos os indicadores da organização, a planilha deve conter todos os indicadores de competências em relação a organização. Leme (2006)

Porém quando o objeto de avaliação é a competência do colaborador para atender a determinada função é necessário que a planilha de avaliação contenha apenas as competências relacionadas a função.

Isto se faz necessário, pois pode ocorrer de em alguns casos uma determinada função não precisar atender todos os critérios exigidos pela organização. Leme (2006)

Para exemplificar podemos usar a função de auxiliar de serviços gerais de uma empresa de desenvolvimento de jogos, neste exemplo as competências necessárias para o bom desenvolvimento da função de auxiliar de serviços gerais são: organização, pontualidade, comprometimento, e as competências para a organização são: criatividade, inovação, organização, comprometimento, foco em metas, etc.

Notem que no exemplo acima, três competências fundamentais para a organização não são necessárias para que a função avaliada seja desenvolvida com êxito.

Para se calcular o NCCo (Nível de Competência do Colaborador para organização) deve se usar a formula a baixo:

$$\text{NCCo} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação de todos os indicadores}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

Já o cálculo do nível de competência do colaborador para a função leva em conta o quadro competências da função criado na etapa “Definição de competências por função”, e faz-se necessário a utilização da seguinte fórmula:

$$\text{NCCf} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação}}{\text{Somente dos indicadores necessários para a função}} \div \text{Quantidade de indicadores da competência}$$

Após a definição do método a ser utilizado, a preparação do formulário e a definição de quem serão os Avaliadores e os avaliados deve ocorrer a entrega dos formulários (esta pode ser em papel ou informatizada. O autor frisa que a formulário feito de forma automatizada facilita a apuração dos dados, e dá agilidade ao processo). Assim como nas demais etapas do processo é de suma importância a conscientização dos participantes da avaliação, importante deixar claro

que o resultado é sigiloso. E além disso faz-se necessária a explicação do formulário. Leme (2006)

Além destes, precisa-se definir um prazo hábil para responder a avaliação e orientar que por mais que para alguns colaboradores este processo possa parecer pura e simplesmente uma burocracia é fundamental que todos os selecionados participem. Leme (2006)

Para apurar os resultados da avaliação as respostas devem seguir o seguinte modelo que define o comportamento do avaliado:

- Todas as vezes;
- Muitas vezes;
- Com frequência;
- Poucas vezes;
- Raramente;
- Nunca.

Esta escala expressa como é o comportamento do avaliado nas competências dispostas. Leme (2006)

Segue exemplo de quadro de avaliação de competências:

Avaliação Comportamental						
Avaliado: João						
Avaliador: Pedro						
Instruções: Analise cada situação apresentada a baixo e marque um X na colua que melhor identifica a frequência com que o avaliado apresenta seus comportamentos.						
Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Cria estratégias que conquistem o cliente			x			
Traz idéias para desenvolver os produtos já existentes?		x				
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.		x				
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários?	x					
Busca alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto?				x		
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto?		x				

Tabela: 2

Diferentemente do formulário de identificação dos comportamentos necessários para a função, onde as colunas Muito forte e forte demonstram a necessidade/importância ou não da existência daquele indicador na função, quando se avalia o colaborador é necessário identificar em qual nível que o mesmo possui do indicador apontado. Cada indicador está representado em uma escala de 0 a 5, sendo que 5 é equivalente a 100% , ou seja o avaliado atinge a necessidade do item em sua totalidade, chegando ao nível 0 que indica que o avaliado não atinge em nenhum nível do indicador em questão. Leme (2006)

Na imagem a baixo fica clara a distribuição dos pesos dentro da escala em questão:

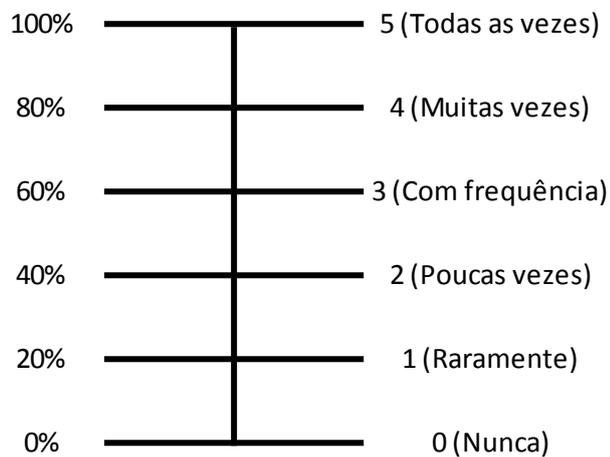


Figura: 1

É válido frisar que a escala descrita segue uma variação de 0 a 5, caso seja utilizada outra escala a mensuração dos pesos deve ser refeita.

O ideal é que a imagem acima disposta seja apresentada aos colaboradores antes do início da avaliação, pois esta tem por finalidade exemplificar os pesos, facilitando aos colaboradores a utilização da escolha correta.

Agora que já se sabe diferenciar e aplicar a tanto a NCCo quanto a NCCf, qual é o melhor modelo a ser aplicado?

Segundo LEME (2006) o ideal é ter as duas visões, pois cada uma possui uma limitação e uma vantagem com relação a outra.

Segundo o autor a NCCf tem por vantagem o foco no pleno desenvolvimento da função, possibilitando assim a busca da excelência, e seus resultados permitem o desenvolvimento de trabalhos focados para zerar todos os *gaps* dos colaboradores em relação a sua função. Em contrapartida por avaliar apenas as qualidades do colaborador com relação a função, o NCCf desconsidera as outras qualidades do avaliado que não estão presentes na avaliação.

Já a vantagem do modelo NCCo é justamente o fato de conseguir avaliar qualidades no colaborador que não aparecem no modelo NCCf, e por isso possibilita um plano de desenvolvimento, retenção de talentos e principalmente aproveitando o talento de cada

colaborador. Porém seu ponto negativo é pode mascarar as deficiências do avaliado, dificultando assim a elaboração de treinamentos específicos para a função.

LEME (2006) deixa claro também que caso a empresa ainda não tenha nenhum modelo de desenvolvimento e avaliação o processo deve ser iniciado com o modelo de NCCf, porém jamais deve ser usado o modelo NCCo sem a avaliação do NCCf.

2.3.1 Preparando o Resultado

Segundo LEME (2006) Após a conclusão da pesquisa e feitas todas as apurações de todos os dados (cálculos do NCCf e NCCo), o autor sugere que seja criado um gráfico com estas informações. O gráfico possibilita a comparação entre as diferentes avaliações de forma mais clara, facilitando então a identificação dos maiores gaps.

2.3.2 Interpretação dos resultados.

Não existe nenhuma mágica neste processo, logo na apuração dos dados será possível apenas ver com maior clareza as competências identificadas no processo de avaliação. Neste ponto do processo o RH ou gestor responsável pelo processo devem fazer a leitura dos dados, por isso se faz necessário a criação de gráficos.

É válido frisar que a partir da interpretação dos dados que se tem um visão clara de quais ações devem ser tomadas com o colaborador avaliado, por exemplo, se na avaliação foi identificado que o colaborador tem os maiores ofensores no itens, organização, pro-atividade e comunicação faz-se necessário oferecer treinamentos que sejam voltados para as áreas que o colaborador necessita.

Caso ocorram questões extremas na avaliação estas devem ser analisadas com cautela, pois pode ocorrer superjulgamento ou subjulgamento de alguma competência por algum grupo ou pessoa.

Além deste também é importante comparar as diferenças de avaliação entre os avaliadores, pois esta também pode apontar oportunidades de treinamentos em determinados itens, por

exemplo, se na auto-avaliação o colaborador se vê precisando ser mais organizado, focado e concentrado, e a mesma visão é exposta por seus subordinados e seu líder o treinamento deve ser voltado para estes itens.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS.

3.1 Classificação da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e que atenderá cerca de 120 colaboradores, e destes 6 serão avaliados por todos que tem contato em seu dia-a-dia de trabalho na organização.

3.2 Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados nesta pesquisa fazem parte do primeiro nível de gestão da empresa (supervisão), atuam em carteiras de créditos massificados (cartão de crédito), cerca de 50% destes gestores estão fazendo cursos de graduação em áreas afins as que atuam, e os demais possuem apenas o ensino médio.

A média do tempo de atuação é de 19 meses, e a média etária é de 33 anos.

17% são homens e 83% são mulheres.

3.3 Técnica de coleta de dados

A metodologia usada para levantamento dos dados bem como para avaliação dos mesmos é a técnica do Inventário comportamental.

Esta metodologia sugere que os dados a serem coletados devem ser extraídos por meio de pesquisa, esta precisa levar em consideração as necessidades de perfil de função que já foi levantada em etapa anterior.

Para consolidação dos dados o autor sugere que haja o preenchimento da planilha a baixo:

Avaliação Comportamental						
Avaliado:						
Avaliador:						
Instruções: Analise cada situação apresentada a baixo e marque um X na colua que melhor identifica a frequência com						
Opções --->	Todas as vezes	Muitas Vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes --->	5	4	3	2	1	0
Sempre se comunica de forma clara e objetiva?						
Expõem de forma clara quais são as expetativas que possui com relação ao trabalho a ser realizado?						
Seus Feedbacks são claros e objetivos?						
Sempre está disposto a ouvir e ajudar?						
Informações que são de interesse do time são compartilhadas sempre?						
Feedbacks são frequentes e por isso não faltam informações para que o trabalho possa ser realizado da melhor forma possível?						
Reage bem sob pressão?						
Mantem-se concentrado e focado?						
Mostra-se preocupado com o resultado da carteira?						
Faz tudo que está em sua alçada para resolver problemas?						
Preocupa-se com o resutado do cliente principal?						
Acompanha no detalhe o trabalho dos seus liderados?						
Tem facilidade na leitura e interpretação de dados?						
Sabe apontar oque precisa ser feito para que determinada meta seja atingida?						
Sabe identificar as dificuldades de seus liderados e atua de forma eficaz para saná-las?						
Dá aos seus operadores todas as ferramentas necessárias para atingir as metas?						
Preocupa-se com o desenvolvimento de todos da equipe?						
Trata todos os seus liderados de forma igual e não prioriza algum colaborador em detrimento de outro?						
Aceita bem a opinião dos outros?						
Age sempre com educação e respeito?						
Briga pelos direitos do time?						
Age sempre com empatia?						
Consegue separar o pessoal do profissional?						
Busca sempre se desenvolver e evoluir?						
É ético em suas ações?						
Sabe motivar?						
Mantém o local e trabalho organizado?						
Planeja bem suas atividades afim de não deixar pendências para o dia seguinte?						
Trabalha de forma organizada com suas demandas?						
É pró-ativo na resolução de problemas?						
Age com criatividade para resolução de problemas?						
Busca prever situações que possam causar desgaste no time?						

Tabela:3

O autor sinaliza que este processo pode ser feito por meio de fichas passadas individualmente aos envolvidos na pesquisa, ou pode ser feito de forma eletrônica. O mesmo pontua também que o formato eletrônico permite que os dados sejam compilados de forma mais rápida, o que permite que a análise de dados e tomada de decisão sejam feitas quase que imediatamente após a aplicação da pesquisa.

A aplicação desta foi realizada entre os dias 26/03/2018 à 29/03/2018, e a compilação dos dados se deu na semana seguinte de 02/04/2018 à 04/04/2018.

3.4 Procedimento de análise dos dados

Para avaliação dos dados levantados faz-se de necessário primeiramente a compilação de todos os dados nas planilhas de Inventário Comportamental (procedimento realizado na etapa anterior).

Após a compilação destas informações é preciso que seja feita a aplicação das fórmulas apresentadas no item 2.3 (Como mensurar os resultados da aplicação do conceito de avaliação de 360°), como descrito pelo autor para as empresas que ainda não tem o processo de avaliação de 360° é importante iniciar a avaliação dos NCCf (Nível de Competência do Colaborador em relação a função).

A aplicação desta possibilita a criação de gráficos para facilitar a avaliação das informações dispostas.

3.5 Limitações do método

Uma das principais limitações identificadas na aplicação do método refere-se ao longo tempo que precisa se disposto para a aplicação do mesmo, também é moroso o processo de compilação das informações levantadas na pesquisa. Vale frisar que o autor sugere no início do texto que a pesquisa pode ser feita de forma digital (através de algum software facilitador) ou impressa, na pesquisa em questão usamos o modelo impresso, logo pode-se supor que o modelo digital possibilite a avaliação de forma mais rápida.

Além deste, o modelo cria perguntas padrão que são aplicadas a todos os níveis, isso dificulta a comunicação com os níveis mais baixos na hierarquia, pois a linguagem a ser aplicada precisa ser mais simples o que pode limitar a variedade de perguntas (se o volume for grande).

Outro ponto a se considerar é que para equipes com um grande volume de gestores a serem avaliados faz-se necessária a aplicação em períodos do ano em que não tenham férias, pois este exclui a completa análise dos dados da auto-avaliação e avaliação entre pares.

4. ANÁLISE E DISCUSÃO DE RESULTADOS

O objetivo deste trabalho foi identificar a se a ferramenta de feedback de 360º poderia auxiliar na identificação de talentos do primeiro nível de gestão (supervisão) no ambiente empresarial de call center de cobrança.

A partir deste conclui-se que esta ferramenta pode sim auxiliar na identificação destes talentos, se aplicada de forma correta e com questões voltadas para um objetivo bem definido, este possibilita a mensuração de todos os envolvidos com os avaliados (gestores, pares, subordinados e o próprio avaliado através da auto-avaliação), deste modo apresentando em um molde padrão que equipara todos os avaliados, fazendo com que os colaboradores destaquem-se entre si e deste modo auxiliando na identificação dos talentos que estão no quadro funcional da companhia.

Além disto identificou-se que esta ferramenta possibilita a melhoria do clima organizacional, pois tem a capacidade de “dar voz” aos subordinados e também possibilita uma avaliação mais homogenia excluindo qualquer tipo de avaliação tendenciosa e deste modo dando maior transparência ao processo de avaliação como um todo.

Também foi possível identificar os *gaps* dos avaliados com esta ferramenta, possibilitando assim a aplicação de treinamentos específicos para cada colaborador, o que por sua vez injeta maior velocidade na evolução do avaliado.

4.1 Caracterização dos entrevistados.

Nesta pesquisa foram entrevistados 6 supervisores de operação, buscou-se gestores com perfis diferentes para que os dados fossem os mais reais possíveis.

Segue tabela com dados:

Gestor:	Idade	Tempo de experiência	Sexo	Escolaridade
A	27	Entre 1 e 2 anos	F	Médio completo
B	24	Menor que 6 meses	F	Superior cursando
C	26	Entre 1 e 2 anos	F	Superior cursando
D	51	Acima de 2 anos	F	superior completo
E	33	Entre 6 meses a 1 ano	F	Superior cursando
F	37	Acima de 2 anos	M	superior completo

Tabela:4

4.2 Apresentação dos resultados com representação gráfica

Os dados para aplicação no gráfico foram abertos por tópico e por gestor de acordo com a divisão da tabela do item anterior.

Gestor A:

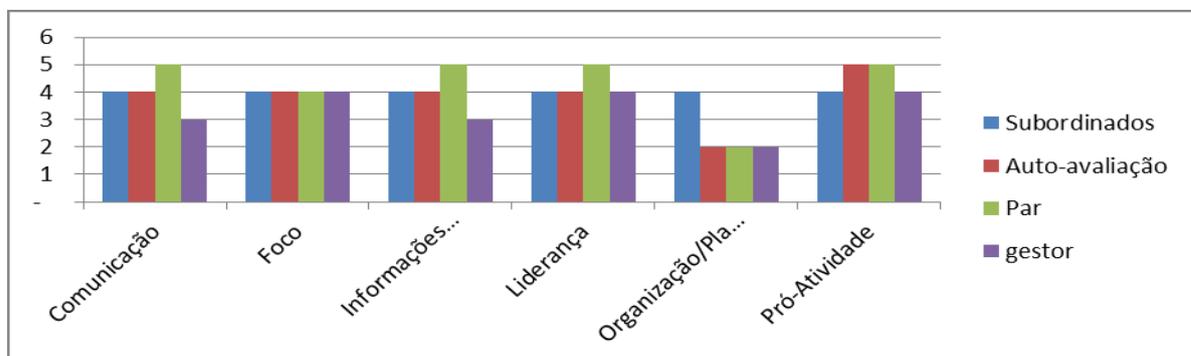


Figura: 2

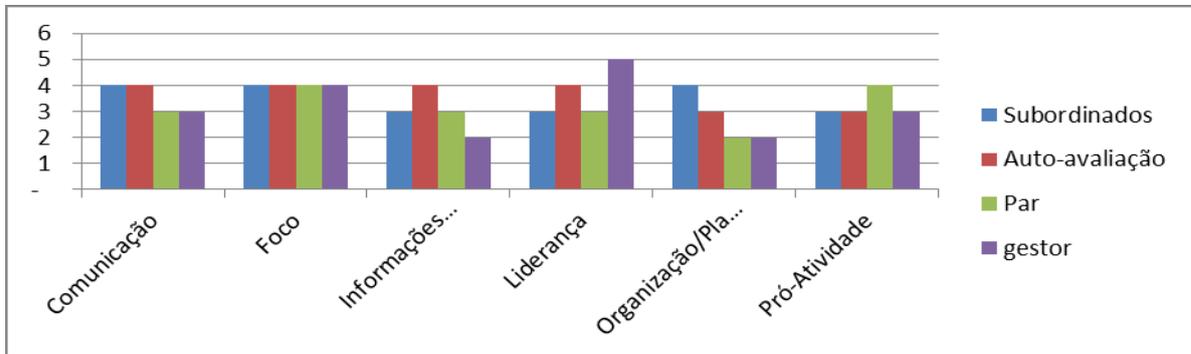
Gestor B:

Figura: 3

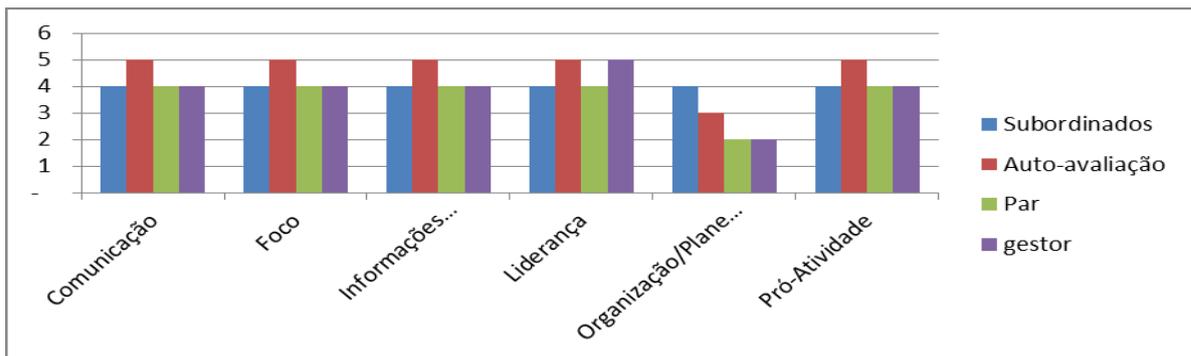
Gestor C:

Figura:4

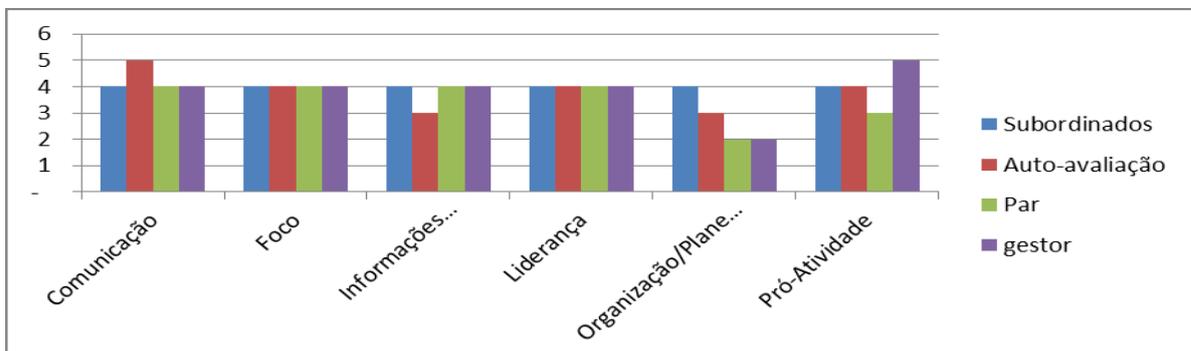
Gestor D:

Figura: 5

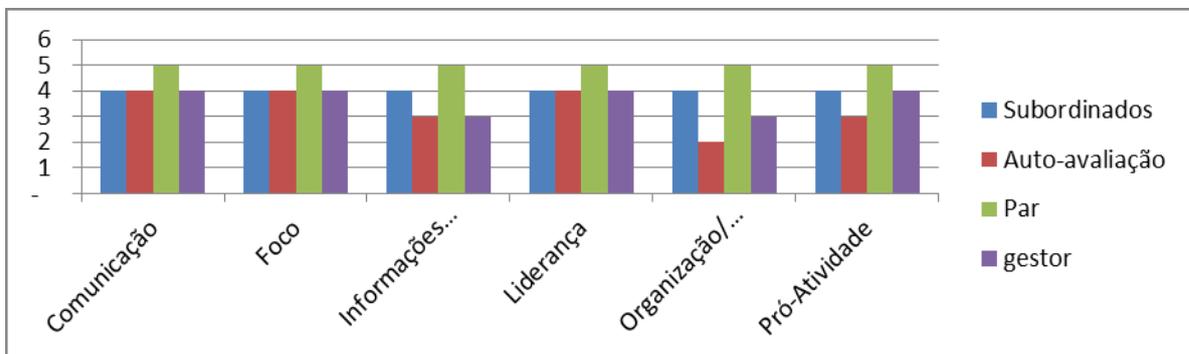
Gestor E:

Figura: 6

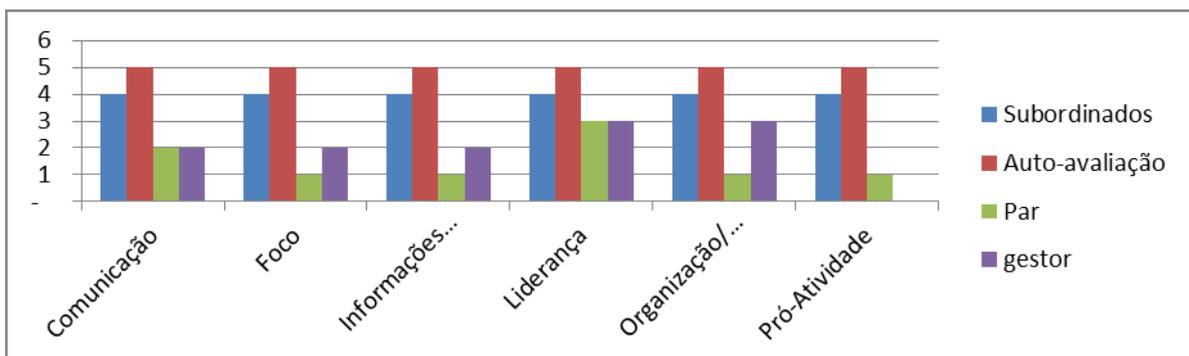
Gestor F:

Figura: 7

4.3 Análise quanto aos objetivos da pesquisa

Com base nos dados levantados na pesquisa, pode-se notar que o principal *gap* dos avaliados está nos campos Organização/Planejamento e Informações técnicas, notasse também que o tempo de experiência tem certa influência nos dados, porém não é um fator decisivo no que diz respeito a desempenho.

O item Pró-atividade apresentou índices insatisfatórios principalmente para o avaliado “B” e o avaliado “F”.

Levantar por meio de pesquisa descritiva qual a principal metodologia utilizada para identificação de novos talentos em uma empresa de call Center de cobrança;

A necessidade do estudo se dá devido ao fato de que a empresa de call center de cobrança precisa identificar e reter cada vez acertadamente e com mais agilidade os novos talentos presentes em todos os seus níveis hierárquicos.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Sugere-se que a avaliação de múltiplas fontes seja aplicada a todos os outros níveis da companhia e a todos os departamentos da mesma.

Faz se necessário também o mapeamento de todas as funções que a empresa tem em seu quadro e esta seja equiparada as expectativas da organização com relação, e a partir deste sejam criados treinamentos específicos para cada *gap* identificado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARRAS, José Pierre, LIMA Marilia de Gonzaga e TOSE Silva, **Avaliação de Desempenho Humano**, Vol 1, 2012

KNAPIK, Janete, **Gestão de Pessoas e Talentos**, Vol 3, 2013

LEME, Rogerio, **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**, Volume 2, 2006

FALCONI, Vicente, **O Verdadeiro Poder**, Volume 2, 2013