

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**ROTATIVIDADE É MAIS QUE UM INDICADOR: O CASO DE UM
CALL CENTER.**

MARIANA LUIZA DE LIMA

João pessoa
Novembro 2020

MARIANA LUIZA DE LIMA

**ROTATIVIDADE É MAIS QUE UM INDICADOR: O CASO DE UM
CALL CENTER.**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor orientador: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João pessoa

Novembro 2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732r Lima, Mariana Luiza de.

Rotatividade é mais que um indicador: o caso de Call Center / Mariana Luiza de Lima. - João Pessoa, 2020.
24 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Administração - Trabalho de Conclusão de Curso. 2. Gestão de pessoas. 3. Rotatividade. 4. Call Center. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluna: Mariana Luiza de Lima

Trabalho: ROTATIVIDADE É MAIS QUE UM INDICADOR: O CASO DE UM CALL CENTER.

Área de pesquisa: Gestão de Pessoas.

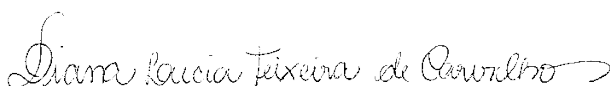
Data de aprovação: 02/12/2020

Banca examinadora



Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Orientador



Diana Teixeira de Carvalho

Membro 1

Membro 2 (opcional)

AGRADECIMENTOS

Concluo esse trabalho com imensa felicidade, simboliza para mim o encerramento de um ciclo maravilhoso, onde pude dividir experiências extraordinárias, com pessoas incríveis ao qual serei eternamente grata.

Agradeço primeiramente à Deus, pois sem ele nada disso seria possível, nos momentos mais difíceis, foi onde pude encontrar força e inspiração para seguir em frente.

Ao meu pai, por sempre me apoiar e me incentivar a seguir meus sonhos, por acreditar em minha capacidade de conseguir alcançar meus objetivos e estar sempre ao meu lado me dando força em tudo que me proponho a fazer.

A minha mãe por todo apoio, pelos conselhos, por mesmo sem entender me incentivar a correr atrás do que eu quero, por me aguentar quando nem eu mesma me aguentando, sou extremamente grata por toda paciência e dedicação.

As minhas sobrinhas Ana e Débora por me ajudarem sempre que precisei, lendo meus trabalhos mesmo sem querer, ajudando e incentivando sempre a continuar.

Ao meu namorado Adriano, por sempre estar presente, por me ouvir e aconselhar nos momentos mais difíceis, quando tudo que eu queria era desistir, você me deu forças para continuar, serei eternamente grata.

As minhas amigas, Brenda, Gillyane, Lauana, Kllébya e Thalia, pois sem vocês a UFPB não teria graça, sou grata a Deus por ter colocado vocês em minha vida.

Aos meus professores, em especial a Carol Kruta, por ter aceitado o desafio de me orientar a distância mesmo sem me conhecer, por suas orientações, apoio e incentivo. Sou extremamente grata.

RESUMO

A empresa estava enfrentando dificuldades em manter a rotatividade voluntária baixa. Para investigar e resolver o problema um novo gerente assume o cargo, administrador, especialista na área de gestão de pessoas, com vasta experiência no ramo, John, foi o escolhido para enfrentar o problema e encontrar soluções para ele. Ao investigar a situação ele se vê diante de diversos problemas de gestão, envolvendo o RH, coordenadores, supervisores e operadores, que o faz ficar diante de um dilema. Para a resolução da situação deverá se utilizar de técnicas da Administração de recursos humanos, tendo como base temas como a rotatividade (Turnover), descrição e análise de cargos, recrutamento, seleção, treinamento, feedback e estudo do clima organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Rotatividade; Call Center.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. UMA VISITA INESPERADA.....	9
3. O NOVO GERENTE	10
4. OBSERVANDO DE PERTO	11
5. CONVERSANDO COM OS ATENDENTES.....	13
6. NOVAS DESCOBERTAS	14
NOTAS DE ENSINO	17
OBJETIVOS EDUCACIONAIS	17
FONTE DE DADOS	17
ABORDAGEM PEDAGÓGICA.....	17
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	18
ANÁLISE DO CASO EM SALA DE AULA	18
BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	24
REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

Dirigir uma empresa de Call center não é uma tarefa fácil, ainda mais em tempos de crise econômica. Estávamos em 2015 e o país enfrentava uma série de perdas e retrações na economia, que estavam aumentando sobretudo os índices de desemprego.

Para Marcos, que é diretor geral de uma organização de call center, com três filiais localizadas no nordeste brasileiro tem sido um grande desafio que ele tenta superar a custo de muito trabalho, dedicação e noites sem dormir.

Depois de uma viagem conturbada a filial de Campina Grande, na Paraíba, Marcos vai diretamente a sede localizada em Belo Horizonte. Cansado da viagem e exausto depois de mais uma noite acordado, Marcos para seu carro em frente a empresa, tem uma reunião às 14h30 com os sócios e proprietários da organização, “coisa boa não deve ser” – pensou ele, pois o compromisso foi marcado com urgência, deixando-o apreensivo. Como ainda faltava meia hora para o início da reunião, resolveu ficar no carro e esperar ali mesmo, era uma oportunidade para descansar um pouco sem que venham lhe procurar com inúmeros problemas para resolver.

Sentado em seu carro começou a observar a empresa a qual dedicara sua vida, são 26 anos trabalhando naquela organização, muito tempo foi empenhado para que a empresa estivesse no patamar que estava. Ainda lembra de quando conheceu os donos da empresa, jovens, recém-formados em tecnologia da informação, tinham o sonho de abrir um empreendimento voltado para a área. Decidiram então por uma empresa de licenciamento de software. Mais tarde, abriram uma outra empresa para capacitação de pessoas em operar sistemas, decidindo por fundir as duas dois anos depois.

Nessa época, Marcos conheceu os sócios que o contrataram, pois estavam precisando de um administrador para guiá-los na difícil missão de gerir uma empresa. Após seis anos de atuação, perante as mudanças ocorridas no mundo e principalmente na tecnologia, viram surgir a necessidade de mudar o ramo de atuação empenhando os esforços na terceirização de serviços de atendimento ao cliente. Assim, no ano de 2003 a empresa estava totalmente voltada para esse segmento. Foi um longo caminho percorrido até chegarem onde estão. No ano de 2015, 12 anos após a sua criação a Atender Contact Center é umas das maiores e mais respeitadas empresa do país no ramo de telemarketing.

Despertando de seus pensamentos, Marcos se atenta a hora, não notou que já tinha passado tanto tempo, olhando pelo espelho percebeu estar um pouco desalinhado, ajustou sua gravata que estava um tanto torta e arrumou os cabelos bagunçados pelo tempo mal dormido no avião, esperava que isso fosse o bastante, não queria deixar transparecer o cansaço que estava sentindo.

Marcos andou apressadamente passando pelas pessoas conhecidas com um cumprimento rápido de boa tarde, pegou o elevador que, graças a Deus, chegou rápido e subiu para o quarto andar onde se encontrava a sala de reuniões. Caminhando apressadamente, se dirigiu a sala onde já se encontravam, Matheus e Charles, seus amigos e donos da organização, que demonstravam uma expressão não muito contente. Marcos os cumprimentou cordialmente, como bons amigos que eram trocaram amenidades da vida privada que compartilhavam devido a amizade que desenvolveram durante os anos de caminhada na construção daquela empresa, também para quebrar um pouco a tensão que se mostrava tão presente em seus semblantes preocupados. Depois de um momento descontraído Charles decidiu iniciar o assunto que motivou aquela reunião:

— Bom Marcos, vamos direto ao assunto, acredito que posso ser direto com você sobre o que está nos afligindo, recebemos os relatórios das filiais que você nos enviou, não sei se percebeu, mas o número de desligamentos voluntários na empresa de João pessoa está muito alto, isso está nos preocupando.

Marcos tinha visto o relatório, mas não deu a devida importância não pareceu um grande problema para ele a princípio, talvez estivesse muito cansado e tenha deixado passar.

— Sim eu vi o relatório, mas não achei que fosse um problema, afinal sempre tivemos uma rotatividade alta. - Comentou Marcos pensativo.

Matheus então lhe explicou o que estava acontecendo: — Sim, você está correto, sempre tivemos uma grande quantidade de desligamentos, mas estamos em um período de crise econômica e nossos funcionários estão pedindo demissão, algo não está certo... entrei em contato ontem com Augusto, o gerente de operações responsável pela unidade de João pessoa e ele não consegue explicar o que acontece. - Disse isso com frustração em sua voz.

— Entendi, não se preocupem, vamos investigar o que está acontecendo. - Falou Marcos.

Marcos era responsável por todas as filiais da empresa, acima dele só tinham os donos. Tinha muitas responsabilidades, entre elas escolher os melhores profissionais para ocupar os cargos de gerente, inclusive os gerentes de operações que eram os responsáveis por gerir cada filial e respondiam a ele. Como era possível que Augusto não soubesse o que estava acontecendo? Há um tempo já vinha pensando em substituir ele, acreditava que tinha chegado o momento.

Saindo da reunião, Marcos se dirigiu a sua sala, tinha muito a fazer, pediu para sua assistente entrar em contato com John, pediria que ele assumisse o comando na filial de João Pessoa, pois precisava de alguém capacitado para resolver o problema.

John tinha grande experiência no ramo de Call center, entendia bem como funcionava a operação e já tinha experiência no cargo, era o atual gerente de Campina Grande, formado em administração e tinha especialização em gestão de pessoas. Seus resultados eram excelentes, conseguiu se destacar das demais filiais do nordeste concluindo com êxito sua missão ali.

Ao assumir o comando da filial, John sabia que estaria diante de um grande desafio, precisaria descobrir a causa da alta rotatividade, sendo um estranho para aquelas pessoas, que poderiam não ver com bons olhos o fato dele estar investigando o que acontecia na empresa.

Durante o processo de investigação, John acaba identificando diversos problemas gerenciais envolvendo o RH, coordenadores, supervisores e atendentes, que acabam o deixando diante de um dilema. O que deveria fazer para diminuir a rotatividade rapidamente, com todos os setores da empresa apresentando problemas de gestão? Qual caminho John deveria seguir?

2. UMA VISITA INESPERADA

1 mês depois....

John chegou à operação de João pessoa em uma manhã de domingo, dia 29 de março de 2015, oficialmente só se apresentaria na segunda, mas ficou inquieto e resolveu aparecer antes, como era um final de semana não esperava que tivesse muita gente, o que lhe daria chance de explorar melhor o ambiente.

No caminho para empresa, resolveu que não iria se apresentar. Como em um Call center sempre tinha muita gente, duvidava que fossem notar sua presença. E se John queria entender o porquê os colaboradores estavam pedindo demissão, teria que estar na pele de um, resolveu que iria atender ligações, queria conhecer o novo produto e ver com o que seus colaboradores tinham que lidar diariamente.

Vestido informalmente, chinelo, shorts e camiseta, John adentrou na operação. Ao seu ver não teria problemas em relação a isso, uma vez que sempre foi muito flexível em relação a vestimenta, queria que as pessoas se sentissem à vontade no ambiente de trabalho, no entanto, parece que as regras ali eram diferentes. Sob olhares curiosos, sentou-se em um ponto de atendimento, menos de dez minutos depois, sentiu uma mão em seu ombro, John notou pelo uniforme, que era um supervisor.

— Amigo, você trabalha em que turno? Nunca vi você aqui nesse horário... – perguntou o supervisor com tédio em sua voz.

— Bom dia, trabalho à tarde sou novo por aqui, consegui uma troca de horário com um colega. - Respondeu John.

— Bem, você não pode usar esse tipo de roupa aqui na operação, não te avisaram? - Falou o supervisor irritado.

— Não sabia.

— Vou deixar passar dessa vez, mas na próxima vou ter que aplicar advertência. – Falou o supervisor já se afastando.

John ficou estupefato, uma advertência só porque não estava vestido “adequadamente”.

— Não se preocupa cara, por aqui é sempre assim, da próxima vez vem de calça e tênis. - Comentou um colega ao lado que presenciou toda cena, assim como os demais atendentes ao lado.

John se sentiu um pouco constrangido, pois levou uma reclamação na frente de todos. Imaginou que aquilo era uma cena corriqueira ali. Feedbacks deveriam ser aplicados em um local reservado... “Pois bem, algumas coisas teriam que mudar ali. - Murmurou para ninguém em específico.

Ficou mais um tempo conhecendo o produto, atendeu algumas ligações, algumas horas depois resolveu ir embora, já observara o suficiente, teria muito trabalho a fazer na segunda.

3. O NOVO GERENTE

Na segunda-feira, dia 30, John chegou na operação cheio de planos e preocupações. Marcou uma reunião com os coordenadores e supervisores que começaria em uma hora. Cumprimentou o porteiro, as meninas da recepção, hoje estava vestido "adequadamente". Ao passar pela recepção viu que o esperavam. Foi recebido por Ricardo, já ouviu falar dele, era um dos coordenadores.

— Bom dia John, eu sou o Ricardo coordenador da operação, estamos felizes com sua presença aqui. - Falou entusiasmado.

— Bom dia, que bom, vamos fazer um excelente trabalho aqui, tenho certeza disso. - Disse John o cumprimentando com um aperto de mãos.

Após um tempo conhecendo a empresa, John se dirigiu a sala de reuniões, onde é recebido com cumprimentos de boas-vindas, sendo apresentado a todos os supervisores, inclusive ao que lhe chamou atenção no dia anterior, que demonstrou surpresa e uma certa inquietação ao vê-lo, se desculpou pelo ocorrido, explicando que não sabia se tratar do gerente.

Durante o mês que levou para estar ali ele pensou muito no que fazer para resolver o problema da rotatividade, em sua experiência no ramo, sabe que inúmeros motivos podem levar um funcionário a não estar satisfeito em um Call center. As coisas não são fáceis, não é todo mundo que aguenta, mas John estava disposto a descobrir porque o número de demissões estava tão elevado. Por que João pessoa está demitindo mais que as outras filiais? O que estava acontecendo ali? Estava mais que disposto a descobrir.

Depois de algum tempo de conversa e de John informar sobre o problema, decidiu ir direto ao ponto, iria começar questionando alguns supervisores.

— Qual você acha ser o motivo de tanta gente estar pedindo demissão em nossa empresa? - Perguntou John a um dos supervisores.

— Bom, algumas pessoas não gostam de ser cobradas, talvez seja isso, aqui trabalhamos com metas como o senhor bem sabe, e para alcança-las é necessário um esforço mutuo.

— E você o que acha? - Perguntou John a outro supervisor.

— Bom, acho que é porque são inexperientes, a maioria aqui é o primeiro emprego, não estão acostumados a serem pressionados, acreditam que vão conseguir algo melhor e pedem demissão, não sabem eles que é tudo igual...

— E você? - Perguntou John apontando para uma supervisora.

— Acho que é porque são muito cobrados como falaram os meus colegas, mas também porque não tem incentivo, ganham o mínimo mesmo que façam muito.

John encerrou a reunião minutos depois.

No decorrer da semana John tentou se habituar à nova rotina, observava de sua sala a movimentação na empresa, a multidão de gente que fazia parte de tudo aquilo, o barulho dos colaboradores ao atender, os supervisores gritando para baixar o tempo de atendimento.

John pensou bastante durante a semana, foi ao RH da empresa na quinta-feira pediu que reunissem as informações sobre o que estava motivando os pedidos de demissão, e compreendeu que não poderia tirar nada dali, os motivos registrados nitidamente não eram os verdadeiros, eram sempre os mesmos, falta de compatibilidade com a empresa, não se encaixava no perfil... alguém não estava fazendo seu trabalho direito.

Depois de muito pensar John decidiu que iria saber os motivos a partir dos próprios atendentes, quem melhor que eles para lhes dizer, iria fazer uma abordagem direta, ele mesmo perguntaria, mas também aplicaria uma pesquisa de satisfação interna, já tinha pedido ao setor de TI para fazer aquilo, formulou as perguntas junto com eles, acreditava que assim poderia chegar a uma conclusão, e enquanto implementavam a pesquisa para que os atendentes tivessem acesso, ele iria observar.

4. OBSERVANDO DE PERTO

De sua sala John não conseguia ver bem o que acontecia na operação, estava se sentindo distante, queria se entrosar mais, não tinha só o problema da rotatividade para resolver.

O trabalho de gerente exigia muito dele e para que essa proximidade fosse possível pediu que o pessoal da manutenção fizesse uns ajustes.

Foi com muita alegria que ao chegar na segunda-feira na empresa, John se dirigiu a sua nova sala. Durante o final de semana o pessoal trabalhou para que aquilo fosse possível, John pediu que fizessem um lugar para ele no meio da operação, queria ficar perto de todos. Era feita de vidro e não tinha portas, queria ter livre acesso a operação e também que os operadores tivessem livre acesso a ele.

Além de poder estar mais próximo aos colaboradores, John também conseguiria supervisionar mais atentamente o trabalho dos supervisores, que tinham lhe chamado muita atenção pelo modo em que lidavam com os atendentes, sempre gritando e cobrando, não era algo que ele aprovava, acreditava existir uma maneira menos dura de conseguir alcançar os objetivos da organização.

No dia seguinte a sua instalação na nova sala, John começou a acompanhar mais de perto, sentia-se por vezes um intruso, pois escutava e observava os acontecimentos ao redor, porém de longe, sem interferir.

Bem próximo a sua mesa ficava a mesa de uma supervisora, ouviu quando ela chamou uma atendente para um feedback e ficou escutando atentamente o desenrolar da conversa.

— Boa tarde Juliana, tudo bem? - Perguntou a supervisora se dirigindo a atendente que foi chamada ao feedback, ao qual respondeu que sim, educadamente.

Então, o motivo para eu te chamar aqui hoje é para falarmos de seus resultados... vejamos, rechamada está alta, a reinstrução também, você tem aberto muitas ocorrências erradas e isso vem impactando muito nos seus resultados... você está com algum problema? Temos que resolver isso, você sabe né? Se seus resultados continuarem assim durante três meses, teremos que solicitar seu desligamento, infelizmente. - Falou a supervisora.

— Bem, deixe-me explicar, em relação a rechamada não consigo controlar, as ligações caem e não consigo retornar, em questão da reinstrução vou prestar mais atenção das próximas vezes, prometo. - falou Juliana apreensiva.

— Tem também a questão das suas pausas, você está com muitas pausas para ir ao banheiro, sabe que o máximo é 5 minutos por dia, procure não ir tanto, pois está causando impacto no absenteísmo da equipe, para controlar isso acho melhor você avisar agora quando quiser ir e eu te falo se pode.

— Tenho que pedir para ir no banheiro agora? - Falou a atendente demonstrando irritação em sua voz.

Não é pedir, você só precisa avisar, lembre-se que é seu trabalho que está em jogo. - Falou a supervisora em tom de ameaça. — Pois bem por hoje é só, pode voltar para o seu atendimento.

— E os outros resultados? - Perguntou Juliana.

— Ah estão ok, por enquanto. - Falou a supervisora já indiferente a Juliana.

John ouviu todo o feedback atentamente, só ouviu cobrança e ameaças, nenhum elogio. Olhou mais atentamente para ver quem era a supervisora, era Cinthia lembrava dela da reunião, começou a olhar sua ficha, sua equipe apresentava bons resultados, todavia, tinha várias reclamações na ouvidoria, John decidiu então ver como os outros supervisores estavam

se saindo na avaliação dos operadores, pegou os dados da ouvidoria e se pôs a ler as reclamações.

Horas depois, John já tinha visto de tudo, reclamações sobre cobrança excessivas onde supervisores chamavam a atenção de operadores na frente de todos os colegas, constrangendo-os, situações onde havia a proibição de pausa para ir ao banheiro, inúmeras ameaças de demissão, proibições de cancelamento para o setor de retenção... ora se o cliente não queria o plano e o atendente já fez de tudo para reter, o que mais se podia fazer além do cancelamento?! Será que Ricardo não via isso? Precisava falar com ele, mas não agora, queria receber o resultado da pesquisa de satisfação interna primeiro, começaria a ser aplicado na manhã seguinte. John precisava de material consistente para resolver o que ele acreditava ser o motivo para os pedidos de demissão.

5. CONVERSANDO COM OS ATENDENTES

John reservou o dia seguinte para conversar com os atendentes, queria uma prévia do que estava por vir, a pesquisa já começou a ser aplicada, soube disso através do pessoal do TI, mas não impedia que ele mesmo fizesse sua exploração.

Observou na última fileira uma moça, parecia irritada ao conversar com o cliente, esperou que terminasse o atendimento e pediu que colocasse uma pausa.

— Bom dia, meu nome é John tudo bem? - Perguntou demonstrando entusiasmo.

— Bom dia, tudo indo... – respondeu a operadora desconfiada.

— E então tudo tranquilo hoje no atendimento?

— Está sim... - respondeu. Nitidamente, não falando a verdade.

— Pode ser sincera, já fui atendente também, sei que os clientes não são fáceis, é necessária muita paciência e nem sempre estamos em um dia bom não é mesmo?!

— É verdade, desculpa, mas é que realmente é muito desafiador, existe muita gente boa que nos tratam bem, mas tem uns que infelizmente tem o poder de acabar com nosso dia. - falou a atendente demonstrando pesar.

— Você gosta de trabalhar aqui? – Perguntou John, sendo direto, não podia passar muito tempo, sabia que tempo em Call center era dinheiro, literalmente.

A atendente o olhou pensativa, mas não respondeu de imediato, depois de alguns segundos, respondeu que sim, mas John percebeu que não estava sendo verdadeira.

— Pode ser sincera.... Estou perguntando, pois gostaria de entender os motivos da insatisfação de alguns colegas seus e acredito que se perguntasse diretamente a vocês, seria mais confiável do que perguntando aos supervisores e coordenadores, podendo assim encontrar uma solução mais rápida para os problemas.

— Bem, sendo assim... eu estou aqui porque preciso, foi a única oportunidade que surgiu em tempos, imaginei que seria difícil, mas superou minhas expectativas, negativamente. São muitas cobranças... e se fosse só isso estaria bem, tendo em vista que é normal. Todas as empresas têm seus objetivos, mas alguns supervisores, não vou citar nomes, são particularmente rigorosos. Para atingir metas, eles fazem de tudo, inclusive pressão psicológica, ameaçam demissão, sempre com a velha história de crise econômica, que não vamos conseguir outro emprego, que tínhamos que agradecer por estar aqui e todo o blá blá blá que deixa todo mundo tenso e que ninguém aguenta mais ouvir.

— Você considera as cobranças abusivas?

— Sinceramente, sim. Eles chegam a contar o tempo que a gente passa no banheiro e se passar de 5 minutos vão atrás da gente lá... acho absurdo. Também não nos deixam fazer nosso atendimento em paz sempre gritando para atender rápido que tem muito cliente esperando... a gente faz o que pode né?! Não posso desligar na cara do cliente só porque o supervisor quer que termine logo a ligação... ah e quando vão demitir alguém fazem isso na frente de todos é muito constrangedor e fica um clima horrível, não sei quanto tempo mais vou aguentar ficar aqui.

— Entendo...vou deixar você tirar sua pausa tá bom?! Qualquer coisa pode falar comigo, até mais.

John conversou com mais alguns operadores, e a reclamação era a mesma, os supervisores.

6. A PROCURA POR EVIDENCIAS

Uma semana depois, John recebeu o resultado da pesquisa, o TI tinha feito um trabalho magnífico apresentando as informações de forma muito clara, onde ele pôde entender perfeitamente os resultados, que não eram nada animadores.

Havia um problema muito grande de relacionamento entre os operadores e a gestão daquela empresa, em geral as reclamações eram dos supervisores, clima organizacional, cobranças de forma que ao que parece estava afetando a operação de tal forma que ficava difícil continuar na empresa.

Além dos supervisores, John também recebeu reclamações do coordenador que, ao que indicava a pesquisa, agia e incentivava o comportamento errôneo dos supervisores, do RH que se encontrava omissa, se restringindo a resolução de problemas burocráticos, não se atentando a essa parte tão importante, que era a gestão das pessoas daquela organização.

Em poucos dias que estava na empresa, John observou várias situações que o incomodou, aquela pesquisa só confirmava o que ele pensou desde o princípio, precisava apresentar os dados a Marcos, precisaria discutir com ele as soluções para aqueles problemas.

Enviou então um e-mail para Marcos explicando superficialmente o problema, teria que conversar com ele mais detalhadamente. Enviou em anexo os dados da pesquisa, assim como os gráficos enviados pelo TI para que ele pudesse estudá-los. Na semana seguinte, tendo conhecimento das informações, poderiam discutir o que fazer.

John sabe que lidar com pessoas não é tarefa fácil, nem todo mundo tem o dom nem a sensibilidade de se colocar no lugar do outro, de saber entender os motivos, as inseguranças, de se mostrar disponível para ajudar, reconhecer os resultados bons, não só apontar os erros, mas também saber enxergar os acertos, deixando o colaborador se sentir confortável, seguro, sabendo que tem um líder verdadeiramente interessado em seu bem-estar dentro da organização.

As metas, as cobranças e os bons resultados, são essenciais para que a empresa sobreviva, mas existe a forma correta para atingir tais objetivos, para isso é necessário muito estudo, dedicação, empatia, que a priori para os desenvolvedores do plano de carreira da organização acreditavam existir, uma vez que para assumir qualquer cargo de liderança dentro da organização é fundamental passar no mínimo três meses no atendimento, é preciso sentir na pele, para que quando se exerça um cargo desta natureza eles estejam cientes do que é vivenciado no atendimento.

Sabia por experiência própria que para estar ali gerentes, supervisores e coordenadores passavam por uma série de entrevistas, e acima de tudo deveriam ter curso superior completo ou estar cursando em áreas que envolvam gerenciamento, para serem capazes de liderar uma equipe. Então, não devia ser falta de preparo... ou seria?

No dia seguinte, John chegou a empresa e se dirigiu ao RH, poderia ter solicitado que as informações fossem enviadas para ele remotamente, contudo, preferia o contato olho no olho, iria trabalhar ali naquele dia. Solicitou que a gerente do RH reunisse as fichas com os dados sobre cada líder dentro da empresa, pois queria verificar a trajetória de cada um. O tempo de empresa, graduações, especializações, treinamentos que participaram. John queria identificar o grau de instrução de cada um de sua equipe.

Após horas de estudo, John chamou a gerente do RH, queria que ela explicasse, pois não conseguia entender.

— Samara por favor, queria que você me esclarecesse sobre essa questão da graduação de nossos supervisores e coordenadores, observando a ficha vi que a maioria ainda está fazendo o curso e também que esses cursos não são os exigidos na descrição dos cargos. Como está funcionando a escolha desses profissionais? Você pode me explicar? - Falou John tentando demonstrar calma.

— Então John, aqui foi acordado com o gerente anterior que não necessariamente a graduação precisaria ser na área de gestão, tendo em vista a escassez de pessoal com os pré-requisitos exigidos, foi decidido que só precisaria estar em um curso superior. Não que eu concordasse, mas você sabe que respondo ao gerente de operações e ele decidiu. Só acatamos. - Falou a gerente.

— Como vocês fazem o acompanhamento? Digo, como sabem que eles estão frequentando o curso? Porque pelo que pude observar, tem gente aqui que faz seis anos que está nessa graduação, não termina nunca? - Falou John querendo que ela entendesse sua aflição.

— Bom, realmente não há um acompanhamento, eles só nos entregam no ato da contratação a declaração de vínculo, depois não procuramos saber como anda o desenrolar do curso.

— Isso não pode acontecer, preciso confirmar se eles continuam no curso, peça para que todos entreguem uma declaração com histórico o mais rápido possível.

A semana terminou e John estava exausto, em duas semanas teria uma reunião com Marcos, as notícias não eram boas. Descobriu junto a gerente de RH que os supervisores não estavam frequentando a faculdade, muitos se matricularam somente para conseguir o cargo, nunca chegaram a frequentar e os que frequentavam, na maioria dos casos o curso não tinha nada a ver com a área.

John sabia o quão importante era possuir o conhecimento para liderar uma equipe, são os supervisores e coordenadores que estão diretamente ligados ao ativo principal da empresa. Os operadores desempenham um papel fundamental naquela organização, sem eles não têm como tudo aquilo funcionar, proporcionar um ambiente saudável era o mínimo que poderiam fazer em agradecimento ao serviço prestado. Muitas são as consequências de uma má liderança, e a empresa estava colhendo os maus frutos da ausência de gestores capacitados.

Sabia que encontrar as pessoas certas não era simples, ainda assim, não poderiam abrir mão disso, pois era indispensável para ocupar a posição, uma diretriz da organização, estava na descrição de cargos. Como aquilo poderia estar acontecendo?

Tudo foi feito pensando na necessidade de que deveria haver um conhecimento prévio para gerir as equipes e eles simplesmente ignoraram isso, não compreendia como a matriz não tinha descoberto isso antes.

Era uma terça-feira, já fazia um mês que John estava ali e para sua surpresa ao chegar na operação foi informado da presença de Marcos, estava esperando falar com ele por videoconferência, mas já que ele estava ali, seria muito melhor.

— Bom dia John, desculpa a visita inesperada, tive que ir a Campina Grande e como é perto decidi fazer nossa reunião presencial. É um prazer reencontrar você...sinto não ter muito tempo, meu voo sai em duas horas, por isso preciso tratar logo do assunto da reunião, sejam breves e diretos, por favor. - Disse Marcos.

— Já que é assim, vamos direto ao que interessa... presumo que viu o resultado da pesquisa que apliquei.

— Sim, nada bom. - Falou Marcos desanimado.

John então começou a narrar para Marcos os acontecimentos que sucederam a sua estadia ali, as descobertas que fez eram desanimadoras, tinha 36 supervisores, onde a maioria não possuía os requisitos necessários para ocupar o cargo, um coordenador que fechava os olhos para o que vinha acontecendo, uma gerente de RH omissa, uma operação com 1.080 operadores insatisfeitos, um gasto enorme com demissão, recrutamento, seleção, contratação, treinamento, implantação e inúmeros processos trabalhistas.

— E então Marcos, o que devemos fazer? Uma reestruturação é necessária, isso é fato, mas temos pouco tempo para apresentar resultados melhores e sinceramente não vejo isso acontecendo a curto prazo. - Falou John frustrado.

— Verdade John, não temos muito tempo, o mundo dos negócios nem sempre é justo não é mesmo?! Às vezes temos que agir mais tecnicamente. Os supervisores não possuem os requisitos necessários para ocupar o cargo, os operadores estão insatisfeitos e a diretoria também, mas sei que os problemas são bem maiores do que isso, existe a questão do RH também, se não tivessem sido tão omissos poderíamos ter evitado a contratação de profissionais sem as qualificações para ocupar o cargo. Você precisa resolver o que fazer. Me comunique da sua decisão, sei que é capaz de encontrar uma solução. – Falou Marcos já se levantando para ir embora.

A falta de preparo dos supervisores era apenas a ponta do iceberg, os problemas de gestão naquela empresa iam além, haviam problemas com o RH, os coordenadores e operadores, muito trabalho precisava ser feito para que se chegasse a uma resolução total da situação, contudo John não tinha o tempo a seu favor, tudo em um call center acontece rapidamente, tinha um prazo a cumprir para diminuir os índices de desligamentos voluntários. O que deveria fazer para diminuir a rotatividade rapidamente? Qual estratégia usar? Qual caminho John deveria seguir?

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Esse caso foi idealizado com o objetivo de fazer o aluno refletir, analisar, discutir e resolver problemas inerentes à área de Recursos humanos da organização. A partir do uso de técnicas e conceitos da Administração de Recursos humanos, como descrição e análise de cargos, recrutamento e seleção, aplicação de feedback, estudo do clima organizacional e impactos da rotatividade, espera-se que o aluno seja capaz de se colocar na posição de gerente e de tomar decisões assertivas que beneficiem a empresa sem prejudicar o colaborador.

O caso poderá contribuir para o processo de desenvolvimento e aprendizado do aluno, pois permite que o mesmo possa vivenciar de forma prática, os problemas de uma organização real, em que a utilização de técnicas e conceitos vistos em sala de aula poderão ser utilizados para a resolução dos problemas apresentados.

O dilema e as questões apresentadas no caso, incentivam a reflexão sobre os desafios e dificuldades que podem surgir ao estar à frente de um cargo de gestão de pessoas, onde os aprendizados adquiridos em sala poderão ser o diferencial no processo de tomada de decisão, processos esses que envolvem o bem-estar dos colaboradores, o clima organizacional, a escassez de profissionais qualificados, os custos com contratação, demissão, recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

O caso, portanto, pode ser utilizado no curso de Administração e cursos superiores de tecnologia na área de Gestão de pessoas.

Para resolver as questões e o dilema apresentados no caso, é necessário conhecer técnicas e ferramentas para diminuir a rotatividade, melhorar o clima organizacional, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, descrição e análise de cargos e aplicação de feedback.

FONTE DE DADOS

O caso retrata uma história real, porém o nome da empresa e dos colaboradores mencionados no texto foram alterados. As informações apresentadas se baseiam no relato da autora do caso e colaboradora da empresa durante o período de três anos. Os dados primários foram obtidos através de conversas informais com o gerente e supervisores e também por meio da observação direta por parte da autora.

ABORDAGEM PEDAGÓGICA

As instruções a seguir servem apenas como sugestão para aplicação do caso, podendo o professor (a) utilizar e aplicar conforme acredite ser melhor para a turma, sendo assim não será estipulado um tempo para aplicação deixando a critério do aplicador decidir.

Sugestões para aplicação do caso:

1. Explicar sobre o uso do método de caso para ensino em sala;
2. Disponibilizar o caso uma aula antes da aplicação para que os alunos leiam e respondam as questões individualmente;
3. Na aula seguinte, solicitar que os alunos se dividam em grupos de até 4 pessoas, onde deverão expor suas respostas aos demais participantes e juntos devem chegar a um consenso;
4. Após isso o professor (a) deve abrir a discussão para a turma, e solicitar que cada grupo apresente oralmente a análise e solução das questões;

5. Por fim, o professor (a) deve realizar o fechamento do caso estudado, analisando as opiniões e propostas feitas pelos alunos.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1- De acordo com o relatado no caso, o setor de recursos humanos da empresa, atua apenas como departamento pessoal se limitando a transações processuais e trâmites burocráticos. Tendo em vista o problema de rotatividade relatado e a necessidade de o setor desenvolver atividades voltadas para a administração estratégica dos recursos humanos, quais boas práticas de gestão de pessoas poderiam ser desenvolvidas para amenizar o sofrimento do operador sem prejudicar os resultados da empresa?
- 2- Observa-se na narrativa uma grande preocupação com a alta rotatividade (Turnover). Quais os impactos dessa rotatividade para uma organização? Quais ações são necessárias para melhorar esse indicador no caso apresentado?
- 3- O caso relata que a empresa possui a descrição e especificação necessária para ocupação do cargo de supervisor, no entanto foram ignorados, levando a contratação de pessoas sem as qualificações adequadas. Quais as implicações dessa decisão para a Atender Contact Center?
- 4- Caso estivesse no lugar de John, o que faria para mudar a situação?

ANÁLISE DO CASO EM SALA DE AULA

1- De acordo com o relatado no caso, o setor de recursos humanos da empresa, atua apenas como departamento pessoal se limitando a transações processuais e trâmites burocráticos. Tendo em vista o problema de rotatividade relatado e a necessidade do setor desenvolver atividades voltadas para a administração estratégica dos recursos humanos, quais boas práticas poderiam ser desenvolvidas para amenizar o sofrimento do operador sem prejudicar os resultados da empresa?

Para resolver essa questão o aluno deverá utilizar técnicas e estratégias de RH para a manutenção e retenção de pessoas na organização apresentada.

A rotatividade é um importante indicador para uma organização, além de indicar o índice de entradas e saídas de pessoas, pode mostrar para os gestores que existem não conformidades na organização que estão afetando os colaboradores a ponto de sentirem a necessidade de pedir desligamento. De acordo com Chiavenato (2020), a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização. Defende que a solicitação do funcionário pelo desligamento advém de duas percepções: do nível de insatisfação do colaborador com o trabalho e das alternativas que ele enxerga no mercado de trabalho. No caso apresentado pode-se perceber que as solicitações de desligamento surgem em decorrência de variáveis internas, como conflitos com supervisores, cultura organizacional e omissão do RH frente aos problemas de gestão de pessoas. Para Chiavenato (2020), “Dentre as variáveis internas estão política salarial e de benefícios que a organização oferece, estilo de gestão, oportunidades de crescimento interno, desenho dos cargos, relacionamento humano, condições físicas e psicológicas de trabalho.” Para a resolução da situação o RH precisa entrar em ação e assumir as funções que lhe cabem no que tange ao desenvolvimento de estratégias para diminuição da rotatividade.

Medidas como aprimoramento do processo seletivo, capacitação dos funcionários e correta aplicação de feedback, são algumas das práticas que podem fazer a empresa se antecipar ao problema evitando assim possíveis desligamentos.

O processo de seleção dos candidatos à vaga é um passo importante, é onde começa o vínculo da empresa com o colaborador, é a partir daí que devem ser definidas as expectativas tanto da organização como do candidato em relação a vaga pretendida. Para isso é necessário que se desenvolvam estratégias para a contratação do profissional, começando com a definição das atividades inerentes a ocupação do cargo e as competências que o profissional precisa para ocupá-lo, utilizando de fato desse estudo para escolher os profissionais que vão fazer parte da organização, assim como a utilização de diferentes técnicas, como entrevista, dinâmicas, testes práticos e teóricos, que poderão direcionar o RH para a escolha do melhor profissional. No caso pode-se perceber uma quebra nos protocolos de seleção dos funcionários para o cargo de supervisor, onde a gerente de RH ignora os requisitos que constam na descrição de cargos, documento primordial para a contratação de profissionais com as qualificações necessárias, resultando em um grande problema para a organização. Para Chiavenato (2009), “Às exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo”. Dessa forma o recrutador poderá encontrar com maior facilidade um candidato compatível para a ocupação da vaga, que desempenhará com maior facilidade seu trabalho.

Desenvolver ações de capacitação dos colaboradores, mais especificamente dos supervisores, também é um ponto crucial, faz o funcionário perceber que a empresa se importa e deseja seu crescimento. No caso fica nítido a incapacidade dos supervisores em liderar e se relacionar com os atendentes, o que acaba gerando insatisfação, pedidos de demissão e processos judiciais, que poderiam ser evitados, caso a organização se dispusesse a oferecer treinamentos voltados para área de gestão e relacionamento interpessoal. Para Chiavenato (2020), o treinamento constitui um núcleo de esforço que deve ser contínuo, para melhorar a atividade dos colaboradores e, a posteriori, o desempenho da organização. O que resulta em um maior engajamento e envolvimento. De acordo com o mesmo autor, o desenvolvimento dos colaboradores envolve uma aprendizagem que se estende à carreira do colaborador e o prepara para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.

Uma outra prática importante a ser desenvolvida pelo RH é a aplicação do feedback. Para Oliveira (2010), este é conceituado como um retorno ao colaborador a respeito das atividades desempenhadas por ele. No caso, John observa a aplicação de um feedback realizado por uma supervisora, que deixa transparecer uma falta de preparo para tal, tornando um momento tão importante como a aplicação do feedback em uma situação de estresse e constrangimento para o colaborador. O feedback desde que bem aplicado é indispensável para retenção de pessoas, é por meio dele que a empresa se mostra aberta a comunicação, diminuindo a distância que muitas vezes acaba existindo entre a liderança e o colaborador. Para Newstron (2008), os funcionários necessitam receber feedback, pois essa prática irá direcioná-los quanto a melhor forma para atingir as metas. Esse é o momento para alinhar as expectativas, expor resultados, conversar sobre as dificuldades e possíveis soluções para a resolução dos problemas identificados. Oliveira (2010), ressalta a importância de aplicar um bom feedback pois através deste o colaborador além de ter conhecimento sobre seu desempenho, terá a oportunidade de mudar algum comportamento ou desempenho abaixo do esperado, trazendo benefícios para ele e para a empresa.

Por fim, no caso podemos perceber que os operadores estão extremamente estressados e desmotivados com a desenvoltura dos supervisores ao conduzi-los ao atingimento das metas. Um ambiente leve, juntamente com líderes capacitados que entendam o lado

humano das pessoas é essencial para manter a qualidade de vida dos operadores e consequentemente melhorar os resultados da equipe. Um funcionário feliz desempenha suas funções com melhor aproveitamento do que um funcionário estressado que se sente constantemente pressionado.

2- Observa-se na narrativa uma grande preocupação com a alta rotatividade (Turnover). Quais os impactos dessa rotatividade para uma empresa? Quais ações são necessárias para melhorar esse indicador no caso apresentado?

Essa questão tem como finalidade desenvolver no aluno a capacidade de identificar problemas e resolvê-los, para isso é necessário que o aluno tenha conhecimento sobre o tema rotatividade, seus impactos e formas de resolução.

Quando os índices de rotatividade em uma organização se encontram elevados, é motivo de grande preocupação, pois indica que algo não vai bem na empresa. O problema fica ainda mais sério quando esses desligamentos ocorrem por decisão do colaborador. De acordo com Chiavenato (2020), o colaborador pode ficar insatisfeito com o trabalho, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Então para que esse problema seja resolvido a empresa deve primeiro identificar o que está causando essa rotatividade, para então desenvolver ações de prevenção e melhoria dos processos existentes na mesma.

De acordo com Arellano e Roux (2017), índices elevados de rotatividade, implicam em perdas financeiras para a organização, pois esta terá um custo maior com processos de recrutamento e seleção, além de custos indiretos relacionado ao tempo que um novo funcionário leva para atingir o padrão de desempenho/qualidade do colaborador que substituiu. Além dos prejuízos financeiros a empresa acaba perdendo talentos, que podem agregar e muito na geração de riqueza e disseminação do conhecimento dentro da organização.

A rotatividade de pessoal seja ela voluntária ou não causam impactos, principalmente impactos financeiros. Para Chiavenato (2020), pode-se citar também a degradação da imagem da empresa, o efeito negativo no clima organizacional, a perda de conhecimento e queda na produtividade.

Quando se trata do setor de Call Center, os indicadores de turnover são sempre mais elevados, a quantidade de pessoas que são contratadas e desligadas todos os meses é um dos grandes problemas enfrentados pelo setor, em reportagem publicada pela BBC News Brasil em 2018, é relatado que os colaboradores são tratadas como substituíveis, as empresas já contam com um índice de 12% ao mês. No entanto, no caso podemos perceber que os números de desligamento voluntário estão acima do esperado, o que despertou grande preocupação para os donos da organização.

Para solucionar tal questão é necessário desenvolver um plano para a retenção dos funcionários. Realizar uma pesquisa de clima organizacional pode orientar sobre a melhor forma de agir. Para Arellano e Roux (2017), perceber o clima organizacional, melhora a conduta dos colaboradores, além de servir como instrumento para a administração, para integração e motivação dos funcionários para com os objetivos da empresa. Ainda de acordo com os mesmos autores por meio da pesquisa de clima, é possível coligar informações psicológicas que envolvem o ambiente de trabalho e como a pessoa se sente nesse contexto. Podendo assim revelar ao administrador sobre qual estratégia seguir. Para Griffin e Moorhead (2015), o clima organizacional muitas vezes é definido como padrões de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida organizacional. Sendo assim, ao identificar quais aspectos está levando o funcionário a pedir desligamento o gestor pode agir diretamente na causa do problema.

No caso apresentado, a contratação de gestores qualificados ou a qualificação destes é uma iniciativa que pode evitar grande parte dos problemas apresentados, além disso a organização poderia desenvolver para os funcionários programas de incentivo, que o motivem a continuar na empresa, seja por meio do reconhecimento do trabalho realizado, concessão de benefícios ou investimentos na melhoria do clima organizacional. Para Griffin e Moorhead (2015), a motivação diz respeito a um conjunto de forças que pode levar ao engajamento em um tipo de comportamento mais que qualquer outro alternativo. Para os autores, as pessoas trabalham por diversas razões, algumas por dinheiro, outras por desafio ou poder. Descobrir o que as pessoas almejam têm um papel importante na determinação da motivação no trabalho. Contudo, é necessário que a empresa mostre ao funcionário que o trabalho dele é importante e que ele não é só mais um número e sim uma peça essencial, para que em conjunto possam alcançar o objetivo organizacional.

3- O caso relata que a empresa possui a descrição e especificação necessária para ocupação do cargo de supervisor, no entanto foram ignorados, levando a contratação de pessoas sem as qualificações adequadas. Quais as implicações dessa decisão para a Atender Contact Center?

Essa questão tem por objetivo despertar no aluno a percepção sobre a importância da descrição e especificação dos cargos dentro da organização, que muitas vezes tem sua importância diminuída, e pode acarretar em contratações indevidas, como foi o caso da Atender Contact Center.

Segundo Chiavenato (2020, p. 218), “Descrever um trabalho significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições faz e por que ele faz”. Esses aspectos são importantes pois através dessa descrição o RH pode se utilizar dessas informações para o recrutamento e seleção de pessoas que tenham os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à ocupação do cargo. Já a análise do cargo é descrita por Chiavenato (2020), como o detalhamento do que é exigido para a ocupação do cargo e o desempenho das funções de forma adequada.

Quando uma empresa decide por não utilizar desse estudo e ignora as recomendações, algumas consequências podem surgir. No caso apresentado, decidiu-se abrir mão de algumas qualificações necessárias e realizaram a contratação, indo na direção contrária às recomendações da descrição e análise de cargos. Essa decisão trouxe consequências que afetou a organização como um todo.

A priori o aluno pode identificar a alta rotatividade, a insatisfação dos colaboradores e o clima organizacional ruim. À primeira vista seriam as consequências mais óbvias, pois devido à falta de preparo dos supervisores em liderar pessoas, muitas acabaram pedindo desligamento. Uma outra consequência dessa decisão é o alto custo que a empresa tem com rescisão contratual, recrutamento, seleção e treinamento, o que acaba impactando negativamente nas finanças da empresa. A perda de talentos na organização também é um fator importante, pois ao não concordar ou não gostar dos métodos utilizados pela supervisão, muitos colaboradores que poderiam acrescentar no desenvolvimento organizacional acabam se desligando da empresa, que acaba perdendo em termos de conhecimento organizacional. Quando as pessoas são desligadas, levam as técnicas e habilidades desenvolvidas durante o período na empresa junto com elas, fazendo com que a organização sempre tenha que estar desenvolvendo essas competências nos novos colaboradores.

4- Caso estivesse no lugar de John, o que faria para mudar a situação?

Essa questão tem o intuito de colocar o aluno na posição de tomador de decisão. Levando em consideração as informações fornecidas no caso, o conhecimento próprio sobre o mercado e seu conhecimento sobre gestão de pessoas, espera-se que este possa apresentar uma solução para o dilema apresentado, colocando na balança, benefícios e consequências decorrentes da decisão tomada. Para Maças (2017), a tomada de decisão é a resposta dos gestores à ameaças, analisando as opções para tomar decisões sobre os objetivos e o que essa ação irá desencadear. Para isso, o aluno deverá considerar as respostas das questões anteriores e informações fornecidas na narrativa, como o índice de rotatividade já elevado, a dificuldade em encontrar profissionais qualificados, a insatisfação dos colaboradores, perdas financeiras, erro cometido pelo RH ao realizar as contratações e o impacto que a decisão tomada trará para a vida dos colaboradores e da organização como um todo.

Para Mações (2017), os gestores diariamente são forçados a tomar decisões, o que nem sempre é uma tarefa fácil, no entanto todas as vezes que planejam, organizam, dirigem e controlam, estão a tomar uma série de decisões. Como vimos no caso, há uma ligação muito forte entre o aumento da rotatividade com a atuação dos supervisores no trato com os colaboradores, que pôde ser identificada por meio de uma investigação feita por John, onde constatou-se que os mesmos não tinham as qualificações necessárias para a ocupação do cargo.

No entanto, como já foi salientado antes, o problema com os supervisores é apenas o problema mais aparente. Por ter um contato mais direto com os atendentes, eles acabam se expondo mais, deixando transparecer os problemas na liderança da empresa como um todo.

A cultura organizacional acaba exercendo grande influência na forma como a empresa funciona. “A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

No caso podemos ver que a supervisão, tem um comportamento errôneo que está enraizado na organização, as cobranças, exigências e indiferença com o operador, passa da gerencia à coordenação, chegando aos supervisores, que é quem de fato lida com os atendentes. Então quando os atendentes fazem reclamações sobre a supervisão, toda a liderança daquela empresa deveria estar sob análise.

Realizar mudanças na cultura organizacional, é algo que demanda tempo e esforço de todos os envolvidos. É necessário uma análise mais detalhada e abrangente da cultura da empresa para que haja de fato uma mudança no comportamento dos envolvidos. De acordo com Robbins (2005), essa análise pode trazer benefícios como a visualização de que valores da organização estão sendo absorvidos pela empresa em questão ou não e também permite a redução da resistência a mudança, que é comum acontecer.

Para que o problema seja totalmente resolvido John precisará de tempo, a cultura organizacional não é algo que se mude da noite para o dia. No entanto, é salientado que ele precisa apresentar resultados rapidamente, a direção da organização tem pressa em resolver a situação o quanto antes, sendo assim John terá que tomar uma decisão difícil sobre manter ou não os supervisores na empresa, uma vez que eles são a causa “aparente” dos pedidos de demissão e de acordo com a descrição de cargos, não possuem as qualificações adequadas para liderar equipes.

Sabendo das dificuldades que a empresa apresenta em encontrar profissionais qualificados a um curto prazo e o impacto que a decisão de desligar a maioria dos supervisores traria para a organização, essa transição teria que acontecer aos poucos, oferecendo aos supervisores a chance de desenvolverem suas capacidades de liderança e gerenciamento, por

meio de treinamentos, onde poderá ser feita uma nova análise para assim poder determinar quem pode continuar no cargo ou quem deve ser desligado por não se enquadrar no perfil esperado de um supervisor. Para Chiavenato (2020), o treinamento é um meio de desenvolver pessoas, para que se tornem produtivas, criativas e inovadoras, de forma a contribuir com os objetivos da organização, se tornando cada vez mais valiosas. A empresa precisará também realizar uma nova análise dos cargos, em que precisarão adequar às exigências do cargo ao mercado de trabalho disponível na cidade.

A posteriori, a empresa terá que estudar uma estratégia para a mudança da cultura organizacional, que claramente vem contribuindo para a má gestão e para o clima organizacional ruim, que conseqüentemente, vem aumentando os índices de rotatividade.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

ARELLANO, Eliete *et al.* **Gestão de pessoas:** nas empresas contemporâneas brasileiras. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/cfi/6/8!/4/2/2@0:46.1>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/cfi/6/10!/4/28/2@0:100>. Acesso em: 10 nov. 2020.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial.** Revista Organizações em Contexto, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21987/antecedentes-de-intencao-de-rotatividade--estud---> > Acesso em: 22. Nov.2020.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional:** gestão de pessoas e organizações. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/cfi/2!/4/4@0.00:51.6>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MAÇÃES, Manuel. **Planeamento, Estratégia e Tomada de Decisão.** 1. ed. Coimbra: CONJUNTURA ACTUAL, 2017. v. IV. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/cfi/6/6\[;vnd.vst.idref=chapter2\]!. Acesso em: 14 nov. 2020.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/cfi/6/6[;vnd.vst.idref=chapter2]!.)

MAIA, C. S. B. **Supervisão em Call Center: O Caminho para o Sucesso.** Rio de Janeiro – Qualitymark, 2007.

MENDONÇA, Renata. **'Você não presta para nada':** a rotina de estresse, xingamentos e pressão dos atendentes de telemarketing. BBC News Brasil, 2018. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/geral-44325034> > Acesso em: 11 de Nov. 2020.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional:** o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem a empresa e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, L.F.S.C., MOCELIN, D.G. **Satisfação com o emprego em Call centers: novas evidências sobre o emprego trampolim.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9(2), 60-71. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13156> > Acesso em: 22. Nov.2020.

REFERÊNCIAS

ARELLANO, Eliete *et al.* **Gestão de pessoas:** nas empresas contemporâneas brasileiras. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/cfi/6/8!/4/2/2@0:46.1>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/cfi/6/10!/4/28/2@0:100>. Acesso em: 10 nov. 2020.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional:** gestão de pessoas e organizações. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/cfi/2!/4/4@0:00:51.6>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MAÇÃES, Manuel. **Planeamento, Estratégia e Tomada de Decisão.** 1. ed. Coimbra: CONJUNTURA ACTUAL, 2017. v. IV. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/cfi/6/6\[;vnd.vst.idref=chapter2\]!.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/cfi/6/6[;vnd.vst.idref=chapter2]!.) Acesso em: 14 nov. 2020.

MENDONÇA, Renata. **'Você não presta para nada':** a rotina de estresse, xingamentos e pressão dos atendentes de telemarketing. BBC News Brasil, 2018. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/geral-44325034> > Acesso em: 11 de Nov. 2020.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional:** o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem a empresa e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ZANELLI, José Carlos; *et al.* **Cultura Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2004.