

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ
Verônica Cristina da Silva

**A TRANSIÇÃO DO COLABORADOR INDIVIDUAL PARA LÍDER DENTRO DO CALL
CENTER VOLTADO A COBRANÇA BANCÁRIA**

CURITIBA
2013

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ
Verônica Cristina da Silva

**A TRANSIÇÃO DO COLABORADOR INDIVIDUAL PARA LIDER DENTRO DO CALL
CENTER VOLTADO A COBRANÇA BANCÁRIA**

Artigo apresentado à Universidade Tuiuti do Paraná como requisito parcial para a conclusão da Pós-Graduação em MBA em Gestão de Pessoas.

Orientador:

Prof^a. Letícia Baggio

CURITIBA

2013

A TRANSIÇÃO DO COLABORADOR INDIVIDUAL PARA LÍDER DENTRO DO CALL CENTER VOLTADO A COBRANÇA BANCÁRIA

Veronica Cristina da Silva*

RESUMO:

O elevado índice de Turnover dentro de empresas de Call Center do ramo bancário, a baixa produtividade das equipes dessa fatia do mercado, a má qualidade dos serviços prestados e a insatisfação do cliente com o resultado final, geram no meio uma conscientização da necessidade de capacitação e do desenvolvimento profissional dessa área, além da sustentabilidade empresarial, ocasionando mudanças na metodologia e na formação de novos líderes. Neste contexto, este artigo visa apresentar um breve resumo dos principais conceitos de liderança e modelos de gestão, destacando a importância do direcionamento, da capacitação e desenvolvimento do profissional que torna-se líder, além de aspectos do relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e a gestão na prática. Para finalizar os aspectos que tornam o desenvolvimento profissional e a capacitação contínua importante para a qualidade de profissionais da área de Call Center que prestam serviços essenciais para o crescimento da economia.

Palavras Chave: Liderança, Desenvolvimento profissional, Formação contínua.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo trata do desenvolvimento de colaboradores, especificamente na área de Call Center, atuante no varejo sendo seu segmento Bancário na Cidade de Curitiba.

O interesse em pesquisar esse tema se deve ao elevado índice de inadimplimento, acarretando em um crescimento significativo de empresas especializadas em cobrança bancária, seguido de uma rotatividade de bons profissionais o que ocasionou um descontentamento generalizado de clientes afetando diretamente a qualidade na prestação de serviços.

Acredita-se que tal rotatividade dessas empresas se deve a falta de melhorias e treinamento de profissionais dentro de suas funções de modo que acaba comprometendo seus aspectos tangíveis e concretos.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma constatação na maioria das organizações relacionada a valorização das pessoas que desempenham seus papéis dentro destas empresas. Com base nisso, pretende-se então, verificar como está a qualidade e o desenvolvimento dos novos profissionais que estão ingressando em cargos de liderança entre aqueles que já desempenham tal papel, e quais os principais problemas que estão enfrentando para o desempenho de suas funções e ainda se os novos líderes se desenvolvem observando o cenário complexo e imprevisível da área, buscando ferramentas e conhecimentos que estão disponíveis para uma visão apurada do negócio, analisando o impacto causado pela falta de capacitação de profissionais que hoje ocupam cargos de liderança.

A partir dos dados obtidos dessa pesquisa, poder-se-á, através de sua divulgação, contribuir para a melhoria e qualidade de profissionais da área de call center que prestam serviços essenciais para o crescimento da economia.

O problema com o qual se depara, consiste na falta de capacitação de profissionais de Call center que estão à frente de cargos de liderança e como as organizações adotam soluções de curto prazo como promoções emergenciais de profissionais, sem seguir as premissas de um recrutamento interno, sem a previa análise do perfil do candidato, sem dar a devida importância ao processo de seleção e sem analisar a vaga em aberto, afetando diretamente a sustentabilidade de uma

equipe, a evolução do líder e o resultado de uma carteira e conseqüentemente comprometendo ainda o resultado financeiro da empresa.

A escolha de um profissional para liderar pessoas não pode ser baseada tão somente na necessidade de fechar uma vaga em aberto, ou ainda, somente em um currículo, essa avaliação e decisão precisa ser fundamentada em um bom recrutamento seja ele interno ou externo e ao devido acompanhamento deste profissional, garantindo a sua sustentabilidade, ou seja, não basta contratar, cabe a empresa direcionar, desenvolver e situar o líder para que este entenda a visão e a missão da empresa em que atua bem como desempenhar suas funções da melhor forma possível alinhando-se às expectativas do contratante e garantindo a satisfação do contratado. Uma organização que apoia seus novos gestores, desenvolvendo suas competências básicas, certamente terá vantagens sobre a concorrência.

O primeiro cargo gerencial é uma das funções mais desafiadora da liderança. Esse processo de transição de um colaborador individual para um cargo de liderança requer certo grau de maturidade profissional e emocional, exigindo do individuo uma mudança de identidade, uma transformação profunda, uma visão generalista. Com esta transição o indivíduo terá que aprender a pensar e avaliar suas atitudes dentro de uma coletividade, deixando o individualismo e suas necessidades em segundo plano em prol de um objetivo comum. Dentro deste contexto e objetivando contribuir para um melhor entendimento do desenvolvimento da liderança, da forma de gerir, da análise dos relacionamentos interpessoais, serão levantadas questões para análise tais como: Todo e qualquer profissional de Call Center pode assumir um cargo de liderança? Que suporte a empresa oferece para o seu desenvolvimento? Este novo líder está preparado para gerir pessoas? Seus liderados saberão respeitar o novo gestor que era colega de trabalho? Será que esta empresa está preparada para o conflito de gerações e lideranças ou ainda está preparada para dar importância ao fator humano em plena era da informação e entender o verdadeiro significado de gestão de pessoas?

2. LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa em questão será realizada em uma empresa especializada no ramo de cobrança bancária, situada na cidade de Curitiba, com matriz em Porto Alegre, que surgiu após a fusão das sociedades de dois escritórios renomados da área atuante, cobrança e direito Bancário.

É uma empresa de médio porte, com mais de 250 funcionários. Atualmente trabalha com a maioria das instituições financeiras, prestando serviços na parte administrativa, como cobrança amigável, bem como atuando na parte de direito bancário, garantido o retorno de seus contratantes. Seus principais clientes são instituições bancárias como Banco Santander, Banco Safra, Banco Itaú, Banco do Brasil dentre outros que necessitam de uma cobrança administrativa efetiva e de acompanhamento jurídico. Tem como missão a satisfação e cumprimento dos resultados almejados de seus clientes, valorizando o trabalho de seus colaboradores bem como atender as expectativas financeiras de seus sócios.

Por atuar em um vasto mercado, possui como visão se estabelecer entre os dez maiores escritórios de direito bancário do Brasil.

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas é o primeiro contato do novo funcionário com a empresa. Segundo Chiavenato:

"Na verdade o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento-tal como ocorre com o processo de comunicação-é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados." (CHIAVENATO,2010, P.114).

Percebe-se com a visão do autor que o recrutamento e seleção são basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece no mercado oportunidades de emprego. Neste cenário entra em cena o departamento de Recursos humanos, engrenagem de uma organização, vez que aconselha e auxilia todos os outros departamentos.

Um dos principais papéis desse departamento é fazer com que a organização perceba que o ativo mais precioso, está dentro de sua empresa, seus colaboradores, e para que a empresa tenha essa visão o Departamento de

Recursos Humanos precisa de um planejamento estratégico o qual visa identificar, buscar e alocar funcionários adequados as suas funções e cargos visando no melhor aproveitamento e objetivando resultado real. Baseado no planejamento estratégico que tem por objetivo fornecer as pessoas certas, na quantidade certa, com habilidades e no momento certo, quando realizado, pode elevar o desempenho da empresa a aumentar sua vantagem competitiva. Após todas as análises e traçada real necessidade da empresa, parte-se para o Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Muitas empresas por não possuírem um planejamento estratégico do RH, optam por realizar a seleção de pessoas pelo meio externo, ou seja, preenchimento de vagas disponíveis abertas ao mercado de trabalho sem dar oportunidade ao potencial humano já existente em sua empresa.

Cabe ressaltar que segundo Chiavenato (2010) o recrutamento interno tem como objetivo aproveitar o potencial humano já existente dentro da organização, otimizar custos e tempo, vez que o funcionário já está ambientado ao meio, promovendo a fidelização do colaborador pois o mesmo passa a enxergar boas perspectivas dentro da empresa. Contudo, o recrutamento interno possui uma função de extrema importância social, desenvolver e capacitar o colaborador promovido.

Para que esse recrutamento interno seja efetivo, se faz necessário um conhecimento amplo da empresa em questão, conhecer os departamentos e suas necessidades, estar em constante atualização com os colaboradores para identificar aptidões e até mesmo para direcioná-los em uma formação específica. Dentro do planejamento estratégico e utilizando o recrutamento interno também se faz necessário cruzar o perfil da vaga com o perfil do candidato, aplicar avaliações pertinentes ao futuro cargo e acompanhamento para que a decisão seja correta e efetiva. Chiavenato (2010) distingue o recrutamento interno e externo conforme Figura1:

FIGURA 1 – Diferença entre Recrutamento Interno e externo.

<u>As Diferenças entre Recrutamento Interno e Externo</u>	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização;	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização
Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização;	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho;	Os Candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo;
As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	AS oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputa-las.

FONTE: Chiavenato (2010, p. 118)

Conforme a Figura 1 percebe-se que a falta de um planejamento estratégico dentro de uma empresa faz toda diferença no que tange preencher as vagas. Sem avaliar qual o verdadeiro foco do recrutamento, fica difícil atrair competências necessárias ao sucesso da organização, seja ela interna ou externa.

Depois de atrair e necessariamente desenvolver os funcionários, uma organização precisa retê-los, pois a rotatividade de funcionários pode reduzir a eficiência e a lucratividade de uma empresa. Para isto, porém, não basta somente promover e remunerar, é preciso incentivá-los continuamente. Segundo Chiavenato (2010, p.312) o incentivo deve ser continuamente para que façam o melhor possível, ultrapassem o desempenho atual e alcancem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

É por meio da progressão e da promoção nos cargos que ocorre o desenvolvimento do funcionário, porém para eficácia no processo a empresa precisa ter definido sua estrutura de cargos, funções e salários e seus critérios de progressão, podendo ser eles, segundo Chiavenato (2010).

- Progressão Horizontal: Mudança de nível salarial superior de enquadramento, podendo ocorrer de 1(um) ou 2(dois) níveis. Na progressão horizontal pode ocorrer progressão por mérito, mediante a avaliação e desenvolvimento funcional, e progressão por antiguidade, avaliada por tempo de empresa.

- Progressão Vertical: poderá ocorrer quando o empregado obtiver crescimento decorrente da complexidade das tarefas desempenhadas, ou maturidade, definida por sua qualificação profissional.

A promoção de um funcionário não pode ser baseada tão somente em empatia, é necessário analisar estrategicamente suas habilidades e fundamentalmente desenvolvê-lo, para que o objetivo seja alcançado. Promover por promover sem critérios, sem estratégia, interfere diretamente na lucratividade de uma empresa.

4. INTEGRAÇÃO DE PESSOAL

Em muitas empresas os colaboradores quando são admitidos são apresentados a mesa, aos equipamentos de trabalho e ao colega de trabalho. São orientados sobre o que tem que ser feito mas não sobre as responsabilidades e direitos. Com a falta dessa orientação o colaborador acaba aprendendo sozinho, e muitas vezes da maneira errada, adquirindo vícios que podem comprometer o resultado do trabalho.

Para que se tenha um colaborador motivado com o trabalho e com o resultado da empresa é necessário que este seja bem recebido, acolhido e informado.

Programar a integração deste colaborador junto a empresa, requer esclarecer as dúvidas que possam existir, explicando o que é permitido, o que não é permitido, os direitos que este tem junto a empresa, a política e normas da mesma, as formas de remuneração o meio de comunicação, hierarquia e demais informações importantes para que este novo colaborador perceba que está ingressando em uma empresa séria, e que respeita seus funcionários. Dessa forma cria-se o sentimento de pertencer ao time e aceitação ao novo grupo de trabalho, aculturando-se às características e necessidades da empresa.

Seguramente um programa de Boas-vindas bem elaborado, com boa comunicação, dirigido ao público alvo, dará bons resultados este programa não deixa de ser um programa de comunicação, para isso é importante que o conteúdo, a forma, a linguagem, os recursos sejam adaptados ao público alvo.

5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Se uma organização depende diretamente do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços é imprescindível que ela mantenha estas pessoas treinadas, bem preparadas e principalmente altamente motivadas para as tarefas que irão realizar. Segundo Marras,

"Treinamento é um processo de assimilação cultural á curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho."(MARRAS,2009, P.145).

Desta forma segundo o autor, o treinamento é uma ferramenta utilizada para transmitir conhecimento técnico e conceitual de um determinado bem ou serviço.

Para que os funcionários aprendam como desenvolver uma tarefa de forma efetiva deve-se aplicar simultaneamente orientação e treinamento. Para Lussier, Reis e Ferreira (2010) o conceito de treinamento consiste em um processo de ensinar aos funcionários as habilidades necessárias ao desempenho das atribuições de um cargo. Já o desenvolvimento, é um processo contínuo de melhoria das habilidades necessárias, não somente para o cargo atual, mas também para o desenvolvimento da carreira.

O benefício do treinamento e do desenvolvimento dentro das empresas pode proporcionar externamente melhoria da eficiência dos serviços, aumento nos resultados, criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, qualidade de vida no trabalho, maior qualidade e produtividade, melhor atendimento ao cliente e valor agregado. Já internamente cria maior competitividade organizacional, melhoria da imagem da empresa, mudança de atitude e um olhar maduro e profissional do funcionário desenvolvido, sem contar com opções em remanejamentos internos e promoções assertivas.

Aplicar treinamentos para o aperfeiçoamento de colaboradores e desenvolvimentos de habilidades é um dos pilares da área de gestão de pessoas, o treinamento bem aplicado pode proporcionar ao treinado, autoestima elevada, crença no investimento feito pela empresa, proporcionando resultados positivos e funcionários motivados.

Importante salientar que para se trabalhar o desenvolvimento da aprendizagem em uma empresa se faz necessário saber ensinar para construir o

conhecimento, ensinar a pensar certo, a escutar e a executar, isso demanda tempo e dedicação, desenvolvimento sem planejamento, sem conteúdo certo conforme a necessidade da empresa, não gera aprendizagem, logo o aumento do desenvolvimento cognitivo e técnico daquele colaborador não terá relevância.

6. LIDERANÇA

O cenário atual requer uma liderança capaz de assumir riscos e promover mudanças no ambiente organizacional influenciando as pessoas a empenhar-se voluntariamente. A este respeito, "Liderança é o processo de influenciar os funcionários a trabalhar para atingir os objetivos organizacionais" (LUSSIER, REIS, FERREIRA, 2010, P.318).

O antigo modelo de liderança centralizadora, não se aplica mais nos dias de hoje, as organizações procuram por líderes capacitados, que conduzam pessoas a atingirem seus objetivos interagindo com a equipe.

O líder tem como objetivo desenvolver seus colaboradores, facilitando seu desenvolvimento profissional e até mesmo pessoal, conquistando a confiança e respeito de todos. A este respeito, "As pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades cumprem metas e alcançam resultados." (CHIAVENATO, 2004, P. 42).

Dentre os diversos tipos de líderes, Ervilha (2008, p. 55), destaca três:

"O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasce com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável."

O Comportamento de liderar envolve múltiplas funções, tais como planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, etc. Contudo, o principal papel do líder nas organizações é motivar, ser capaz de criar uma sinergia entre a equipe, ser o facilitador do desenvolvimento, utilizar ferramentas como o feedback para promover o melhor desempenho de sua equipe. Entretanto, liderar é, essencialmente motivar e orientar de tal forma que seus objetivos sejam alcançados.

7. MOTIVAÇÃO

Segundo Maximiano (2000) a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

A este respeito, o questionamento que se faz é até que ponto se pode motivar alguém? Há que se considerar um limite nesta tarefa visto que nem tudo depende de quem motiva, alguns pontos dependem de quem está sendo motivado e que também tem responsabilidade nesta questão. Dessa forma, é possível oferecer motivos ou incentivos de uma maneira ou de outra, pode-se oferecer recompensas ou lançar ameaças, pode-se tentar persuadir mas é preciso ter a consciência de que o efeito do fator motivação humana deriva 50 por cento do ambiente em que a pessoa está inserida e 50 por cento da sua vontade própria.

O desempenho das pessoas é influenciado por dois motivos, sejam eles motivos internos ou externos. Motivos internos são definidos como aqueles que aparecem da própria pessoa. E os motivos externos aqueles que dependem da situação ou ambiente para acontecer.

A teoria sugerida por Maslow é definida, com o uso de uma pirâmide, seguindo uma ordem ou hierarquia das necessidades humanas, que surgem na vida da pessoa gradativamente, a medida que a necessidade anterior é suprida. As necessidades estão hierarquicamente classificadas da seguinte forma:

- Necessidades Básicas: alimentação, descanso, sono.
- Necessidade de Segurança: estabilidade profissional, proteção, segurança.
- Necessidade de Participação ou social: amizades, vínculos familiares, aceitação.
- Necessidade de Estima / ego: auto estima, reconhecimento, valorização.
- Necessidade de Auto realização: alcance de objetivos pessoais e profissionais.

De acordo com Maximiano (2000), a realização de objetivos está ligada à busca de satisfação de necessidades. Sabendo que, se o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita. As pessoas empenham-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

Já a teoria de Herzberg trabalha com dois fatores sendo o fator de Motivação e o fator Higiênico. O fator motivação se evidencia nos seguintes aspectos: Possibilidade de crescimento, uso de suas habilidades, delegação de responsabilidade, realização de algo importante, liberdade para executar as tarefas.

O fator higiênico, por sua vez, trata dos aspectos insatisfatórios para o trabalho, como as condições físicas e segurança do trabalho, salário, relação com supervisão, políticas da organização.

De acordo com Herzberg, os dois fatores são consequência que levam a um ambiente saudável e a satisfação no trabalho. Porque se as condições do local de trabalho favorecem para a motivação do colaborador, o mesmo ficará satisfeito com o seu trabalho.

Assim, a motivação está diretamente ligada com satisfação e o envolvimento dos colaboradores, pois se estes demonstram o comprometimento, as atividades serão executadas satisfatoriamente mantendo o interesse desse colaborador em permanecer na empresa, contribuindo com aumento considerável da produtividade e alcance dos objetivos almejados. Por outro lado, o funcionário com sintomas de desmotivação no trabalho, naturalmente diminui a sua produtividade.

8. O FUTURO DA GESTÃO

Com o ritmo acelerado do mercado a demanda por profissionais preparados para assumir gestão em todos os níveis tomou proporções sem precedentes. Se por um lado a necessidade de gestores prontos em um curto prazo, por outro esses talentos prontos estão cada vez mais escassos. Assim as organizações estão sendo afetadas pela diminuição de estoque de profissionais prontos para assumir a gestão. Sem estes profissionais prontos, as empresas acabam adotando soluções precipitadas e inadequadas, impactando o negócio como um todo.

Dentre os fatores que afetam cada vez mais a cadeia de valor da gestão organizacional, destaca-se a falta de desenvolvimento da liderança, a ausência de um processo formal para o desenvolvimento profissional e a inexistência de acompanhamento desta formação. Tal realidade demonstra uma inversão do papel

das empresas, que priorizam a busca externa por possíveis profissionais do que desenvolve-os interna e adequadamente.

Neste cenário, cabe a empresa manter um banco de dados por meio de um processo consistente de desenvolvimento de gestores, que acarretará em menor demanda por buscar profissionais no mercado. Nesse sentido, garantir o futuro da gestão vai depender, cada vez mais do desenvolvimento de líderes desde o primeiro nível para atender as necessidades do negócio e reduzir os riscos a curto prazo.

9. REALIDADE DA EMPRESA

A empresa pesquisada, atualmente possui um déficit no preenchimento de suas vagas, isso devido à falta de um planejamento estratégico junto ao setor de RH, que não possui um banco de dados para preenchimento de vagas impossibilitando assim um recrutamento interno mais efetivo. Mesmo com uma distribuição ampla em empresas especializadas em recrutamento e deixando seus anúncios atrativos não conseguem atender a demanda das vagas junto aos setores da empresa.

Por conta disso, criou-se recentemente um departamento de treinamento, onde após uma rápida apresentação o candidato à vaga de recuperador de crédito passa por um período de 60 dias em uma espécie de treinamento, porém um treinamento superficial, com partes teóricas do direito bancário e atuando na cobrança de forma efetiva. Após esse período de 60 dias o candidato passa 30 dias em sua equipe, a qual foi contratada para atuar para que o gestor de área avalie o candidato.

Ocorre, porém que o setor de treinamento e desenvolvimento, não pode inserir o novo funcionário em uma realidade semelhante ao que a empresa passa, visando tão somente o retorno financeiro, sem que este entenda o verdadeiro motivo do treinamento, e ainda, consiga internalizar a visão, missão e objetivo da empresa.

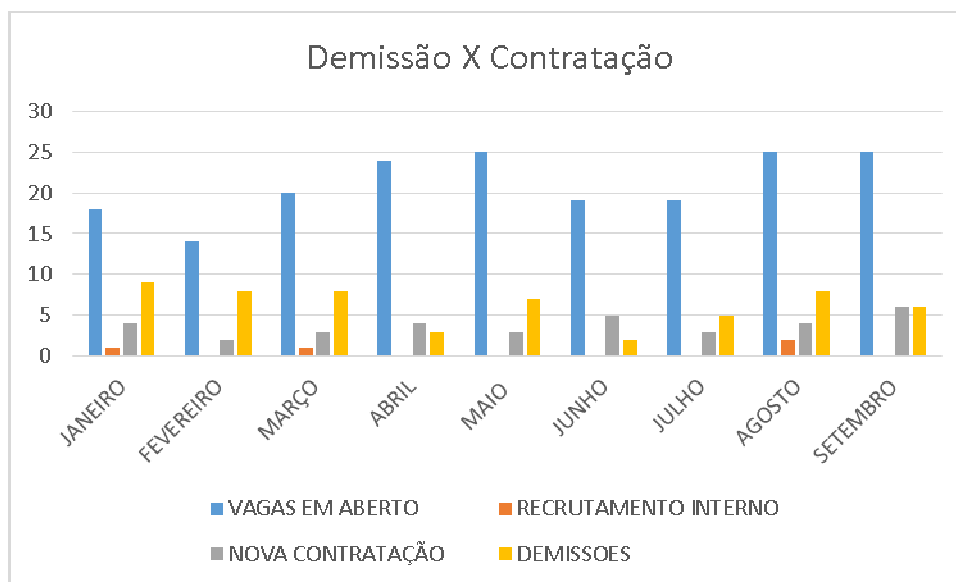
Diante de toda a dificuldade em recrutar mão de obra com experiência no mercado, optou-se em recrutar candidatos sem experiência para a formação profissional do mesmo. Desta forma, inserir um colaborador sem experiência junto a empresa, requer um acompanhamento personalizado e demanda tempo que diante

de uma realidade do mercado, acaba não ocorrendo, perdendo assim o verdadeiro objetivo do treinamento.

Através de dados fornecidos pela empresa, observa-se através da Figura 2 a dificuldade em conseguir atender a demanda de suas vagas, identificando ainda que apesar das contratações realizadas, a permanência dos mesmos não é o suficiente para corresponder às expectativas do setor de treinamento, ou seja, os colaboradores mesmo em fase de desenvolvimento não passam dos 90 dias, tempo exigido por lei para a efetivação de um funcionário, crescendo ainda mais o Turnover da empresa pesquisada.

Essa realidade se confirma também pela falta de um programa de Boas-vindas, esclarecendo dúvidas e situando o novo colaborador a respeito das regras e atividades a serem desempenhadas pelo mesmo. Em decorrência disso, muitos novos colaboradores sem orientação e sem seguir o planejamento optam por se desligar da empresa ainda em período de experiência.

FIGURA 2 – Panorâmica das Vagas e Recrutamento Interno



FONTE: Empresa

Diante dos dados ilustrados na Figura 2, pode-se também perceber que a quantidade de recrutamento interno passa a ser insignificante diante da totalidade de vagas disponíveis. Para que seja realizado um recrutamento interno efetivo, e para que esse recrutamento obtenha o sucesso esperado, o acompanhamento e desenvolvimento do profissional não podem ser negligenciados. A empresa

pesquisada, não possui um projeto de desenvolvimento interno onde o profissional que trabalha individualmente possa ser ensinado a pensar e agir na coletividade. O desenvolvimento pessoal do colaborador para que assuma um cargo de liderança passa a ser fator crucial para o bom desempenho do mesmo.

Realizado uma entrevista com supostos candidatos a cargo de liderança observou-se que todos dispunham da vontade em crescer profissionalmente, porém não vislumbravam por parte da empresa uma ajuda no seu desenvolvimento profissional. Uma vez constatada que a empresa não dispõe de parcerias ou até mesmo de um projeto de desenvolvimento, fica evidente que sem investimento nesta área não será possível realizar recrutamentos internos com o verdadeiro objetivo de desenvolver e por consequência atingir os resultados impostos pelo mercado.

Ainda analisando o resultado da Figura 2, foi realizada uma pesquisa com os novos colaboradores que em fase de experiência relataram que a falta de informações e a mudança do cronograma, os desmotivavam. Dos 15 entrevistados do programa de treinamento 12 demonstraram insatisfação com a empresa, ocasionando sua saída antes do período permitido pela lei.

Outro problema relatado em entrevista com os colaboradores foi a troca repentina e frequente de seus líderes, ocasionando ruptura na metodologia, na forma de remuneração e na gerencia de equipes, ocasionando mais uma vez insatisfação e baixa nas equipes.

Dados derivados de uma pesquisa de clima organizacional, aplicada pela empresa, indicou um resultado não desejado, pois diagnosticou que a insatisfação dos colaboradores chega a 89% por equipe. Os dados apresentados pelos pesquisados, por ordem de frequência são:

- insatisfação dos colaboradores com a forma de remuneração;
- insatisfação com a metodologia do líder em relação aos liderados;
- falta de transparência entre empresa e colaborador;
- falta de Feedback entre líder e liderado e entre liderado e líder;
- falta de incentivo à retenção de talentos;
- ausência de capacitação interna e formação de novos líderes.

Em outro momento, foi realizada outra pesquisa dentro da empresa, porém esta, com três colaboradores que possuíam características de liderança e estavam em fase de treinamento para a migração do individual para a liderança. Todas as perguntas do questionário foram direcionadas para diagnosticar a relação dos colaboradores com a empresa.

Em uma das questões foi questionado se o colaborador sentia que estava tendo o apoio da empresa nesta fase previa ao processo de migração para um cargo de liderança. Neste caso, as três respostas foram negativas. Destaca-se aqui que a oportunidade de crescimento profissional foi dada, porém o direcionamento, treinamento foi negligenciado por parte da empresa. Isso significa que se terá um líder sem orientação liderando somente pelo instinto e não pela técnica e conhecimento de gerir pessoas, podendo dessa forma incorrer em diversos erros.

Tal pesquisa serviu para demonstrar que a empresa está mais voltada em atingir resultados objetivos e financeiros, relegando a segundo plano a devida importância aos que efetivamente fazem o resultado se consolidar que são os colaboradores da empresa.

Trata-se de um diagnóstico preocupante, pois atualmente na área de Call center as oportunidades estão cada vez maiores, elevando assim o risco de elevação no índice de turnover junto a empresa pesquisada, consequência da falta de capacitação interna e do não acompanhamento de seus profissionais.

11. MODELO PROPOSTO

Diante das informações fornecidas pela empresa, derivadas de entrevistas e pesquisas com os funcionários, apresenta-se um modelo de gestão de pessoal baseado no desenvolvimento profissional interno, com vistas a melhorar a qualidade da liderança praticada, para os casos de recrutamento interno, e elevar o índice de retenção profissional.

a) Seleção do perfil de liderança

Primeiramente deve-se identificar em cada equipe o profissional que possui características de liderança. Após essa análise que será realizada pelo gestor, colocá-lo no programa de Desenvolvimento gerencial. Tal desenvolvimento consiste

em preparar o funcionário a liderar com inteligência e técnica. Desenvolver no colaborador a visão coletiva, assumir responsabilidades alheias, adotando mudanças comportamentais do indivíduo para um líder. Sem esse desenvolvimento pessoal, a parte teórica não terá seu real valor.

b) Acompanhamento comportamental

Realizar acompanhamento do desenvolvimento do novo líder com apoio de um profissional psicólogo que ajudará o mesmo a entender porque essas mudanças estão ocorrendo e porque é importante que ocorra para que sua liderança seja melhor aproveitada. A passagem de um colaborador para gestão de pessoas representa uma profunda mudança de identidade, por isso a importância de um profissional que possa orientar e direcioná-lo a lidar com o poder da liderança.

c) Acompanhamento técnico

Após o acompanhamento comportamental com apoio do psicólogo, outro acompanhamento tem sua importância. O acompanhamento estratégico, entra nesse momento a parte técnica da gestão para orientar a melhor forma de entender a carteira, o produto que irá gerir, quais ações devem ser tomadas em caso de um resultado não satisfatório, como escutar seus liderados, aprender a dar feedbacks e a recebe-los, criar a ligação com seus funcionários, controlar as expectativas geradas em relação a realidade de uma carteira.

Somente após esses três passos, o colaborador será inserido em uma realidade, como assistente de um líder, para que este aprenda na prática a necessidade e a importância de liderar.

Nesta metodologia, o acompanhamento se faz importante desde o início do modelo proposto e em toda a trajetória da formação de um líder.

11. CONCLUSÃO

O estudo apresentado promoveu uma análise sobre a situação da empresa pesquisada. Através dos dados fornecidos pela empresa e pelas entrevistas realizadas com os colaboradores, tornou-se possível identificar a realidade da empresa em termos de satisfação dos colaboradores com a empresa e de turnover por ela vivenciado.

A importância de valorizar e realizar um processo de integração e desenvolvimento de líderes ficou fortemente evidenciada nesse estudo. A falta dessa capacitação e acompanhamento interno tem resultado em índices insatisfatórios para a empresa, gerando prejuízo financeiro e atingindo diretamente na insatisfação do cliente e como consequência elevando o índice de funcionários desligados.

Para que os resultados tornem-se sustentáveis, a necessidade de investimento interno se faz evidente. A proposta apresentada neste estudo, baseia essencialmente na capacitação e desenvolvimento interno através da criação de uma célula de desenvolvimento de novos líderes. Com o desenvolvimento de novos líderes, à medida que a empresa demanda troca de gestores ou promoção interna, a célula de líderes, prontamente terá um profissional preparado psicologicamente e tecnicamente para liderar uma equipe.

Uma organização que apoia seus novos gestores, ajudando-os a desenvolver competências básicas de gestão, certamente terá vantagens surpreendentes sobre a concorrência, gerando a satisfação de seus colaboradores, satisfação financeira de ambas as partes e principalmente a satisfação de seus clientes. Tais elementos justificam a importância deste trabalho e da implantação da proposta apresentada.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ERVILHA. A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

LUSSUER, Robert N, REIS, Ana Carla Fonseca, FERREIRA, Demir Antônio; **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de recursos humanos**. E. ed. São Paulo: Futura 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5. Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.