

SITUAÇÃO-PROBLEMA 8

Marcio era o Diretor de Serviço e Operações da São Paulo Saúde Integral, uma empresa de plano de saúde. Michele era a Gerente de Serviço ao Consumidor e já tinha sua aposentadoria agendada para dali a seis meses. Marcio iniciou os preparativos para a substituição de Michele e estava muito atraído pelo trabalho de Gabriel, um jovem de 30 anos com bacharelado e especialização em Administração e que fazia sucesso como analista de custos de um grande hospital.

Michele mostrava calor humano e preocupação com seus funcionários, a maioria mulheres sentadas em seus cubículos barulhentos, próprio de *call center*, atendendo chamada atrás de chamada para falar dos serviços da empresa, de seus benefícios e ouvir as queixas. Ela havia trabalhado nos cubículos e nos últimos dez anos era gerente do serviço ao consumidor. Ela podia olhar direto nos olhos de suas subordinadas após uma série de chamadas estressantes e dizer lhes que sabia exatamente como elas se sentiam. Ela se esforçou para compensar o baixo salário das atendentes, acomodando suas necessidades com uma programação flexível e oferecendo muitas oportunidades de treinamento. Ela incentivava as atendentes a levar o tempo que fosse para resolver o problema do cliente. Os subordinados de Michele a adoravam como demonstrado na baixa taxa de rotatividade de 10% do departamento comparada com os 25% da empresa.

Gabriel teria a missão daquilo que Michele resistiu a fazer, baixar os custos e aumentar a eficiência do departamento, onde os salários eram responsáveis por 70% do orçamento. A alta direção pressionava Marcio para que os custos do departamento baixassem; portanto, Gabriel teria esta missão ao substituir Michele. Ansioso por mostrar serviço, Gabriel, pessoa de muito bom senso, em sua primeira oportunidade gerencial, aumentou o número de chamadas por hora como prioridade para cada funcionária. Pela primeira vez, a empresa media o desempenho dos funcionários com padrões estatísticos que enfatizavam a velocidade, registrava as chamadas e usava um software que gerava programações de trabalho automaticamente. Programação eficiente, inflexível, era a meta. Além, Gabriel reduziu os treinamentos.

Marcio tinha agora uma reunião com Gabriel após seu primeiro ano na gerência do Departamento de Serviço ao Consumidor. Marcio avaliava que os resultados da mudança eram mistos: as chamadas por hora aumentaram significativamente, os clientes gastavam menos tempo na espera e os custos tinham finalmente caído; por outro lado, o moral do departamento caíra, a taxa de rotatividade chegou a 25% e aumentaram as queixas de clientes com informações imprecisas e atendentes inexperientes. Gabriel acaba de entrar na sala de Marcio todo animado e com bastante orgulho segura seus gráficos com os resultados.

Se coloque no papel de Marcio para esta conversa com Gabriel.

Para a situação apresentada:

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação, ou seja, indique o principal problema;
- 2- dê uma solução, ou seja, indique a principal ação para resolver o problema.