



GESTÃO DE CONFLITOS: O DESAFIO DE LIDERAR EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM *FEEDBACK*

Autor: Danilo Pereira Resende

Orientadora: Prof.^a Aline Rodrigues da Fonseca

Resumo

Este caso para ensino discursa sobre os desafios de uma jovem líder em comandar uma equipe em meio a conflitos gerados pela ausência de *feedback* dentro da empresa. O caso narra a história de Roberta, recém promovida a supervisora de operações e agora tem sob seu comando seus antigos pares. Com metas ambiciosas não sendo cumpridas, ela vê sua precoce carreira de supervisora perto do fim. Sua outra opção é assumir uma equipe desestruturada e inexperiente. O caso viabiliza o debate sobre estilos de liderança, gestão de conflitos, importância de avaliação de desempenho e *feedback*, assim como efeitos de um clima tóxico dentro da empresa. Este caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas ligadas à gestão, especialmente de pessoas. Os dados foram todos levantados mediante entrevista com a personagem principal e contato direto com a organização.

Palavras-chave: Equipe; Liderança; *Feedback*; Motivação.

1. Introdução

Roberta sentia nas costas um peso, mas ainda não sabia ao certo se era pelos “tapinhas nas costas” que vinha recebendo de seus colegas por sua promoção ou se pela bomba de explosão iminente que estava em suas mãos. Ela acabara de ser promovida ao cargo de supervisora de operação em uma empresa de telecomunicações e *telemarketing*, porém sentia os impactos de sua pouca idade sob os olhos dos seus antigos pares de equipe, os quais disputaram a mesma vaga, sendo agora seus liderados. O sentimento de inconformidade e desmotivação por seus desempenhos falhos nas etapas do processo de recrutamento interno culminou na equipe de Roberta não se comprometendo mais com as metas e objetivos, o que traz à jovem supervisora um grande problema e preocupação, já que ela tinha um prazo

de três ciclos para mostrar resultados positivos ou estaria fora da empresa. Um ciclo já havia se passado e não foi positivo seu saldo.

Do outro lado do corredor, surge o que pode ser uma luz no fim do túnel ou seu completo tormento. Há uma equipe que não a conhece e está sem supervisor, porém possui um esguio histórico de alto absenteísmo e turnover, sem contar que há tempos não consegue atingir um resultado positivo, tendo em vista que metade da equipe é totalmente inexperiente e a outra ausente. Ocorre que, além disso tudo, o futuro diretor de Roberta, caso ela opte por trocar de equipe, tem uma fama que o precede por ser grosseiro e bruto, de modos bastante hostis ao lidar com seus subordinados, o que tem levado a rotatividade de supervisores nesta equipe. Roberta, recém-formada e tão logo promovida, se vê em um dilema: tentar mudar o quadro a seu favor com sua atual equipe que outrora era pontual nas metas, porém, hoje a subjuga indigna de lidera-los, ou se arriscar a erguer uma equipe fadada ao fracasso e sob o assédio moral de um diretor não amistoso.

2. Antecedentes e Contexto

Roberta tem 22 anos e é formada em Administração pelo Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), localizado em São José do Rio Preto, interior de São Paulo. Trabalha desde os seus 18 anos em uma companhia de telecomunicações e *telemarketing*, igualmente situada na mesma cidade, que aliás é sua cidade natal, onde reside com sua família. Hoje ela ocupa o cargo de Supervisora de Operação, é responsável por uma equipe de seis pessoas, que realizam vendas via telefone, e se reporta diretamente a um diretor, que é seu superior imediato.

Desde de nova, Roberta demonstrava aptidões para a liderança, uma vez que é a mais velha dentre seus irmãos e constantemente era incumbida pela mãe a ajudar na criação dos meninos, além do fato de que na escola ela era líder de quase todos os grupos de trabalho. Quando começou em seu primeiro e atual emprego, ela logo percebeu as possibilidades de ascensão e, dessa forma, não perdeu tempo em iniciar a faculdade de Administração.

No primeiro semestre de 2014, ingressou no UNIRP a fim de estudar Administração, como parte de seu objetivo de promoção ao cargo de supervisora de operação. Roberta entrou na Alô Telecomunicações e Telemarketing assim que terminou o ensino médio, ocupando a posição de menor aprendiz. Ao completar a maioridade, foi

contratada e integrada a uma das equipes com vaga em aberto. A jovem menina nunca demonstrou dificuldade em se comunicar com seus colegas de trabalho, tampouco com os diversos clientes com quem falava diariamente.

A Alô Telecomunicações e Telemarketing S.A. é uma empresa que possui quase 65 anos de mercado, com uma forte história registrada não só em Rio Preto, uma vez que seu legado perpassa suas adjacências. Uma empresa que cresceu exponencialmente nas duas últimas décadas devido a investimentos tecnológicos, e que oferece oportunidades de crescimento a seus colaboradores, no entanto alguns processos internos precisam ser melhor desenhados a fim de acompanhar as mudanças do mercado e da forma como as pessoas se relacionam entre si em um ambiente corporativo.

As instalações da empresa ficam em um dos bairros mais comerciais da cidade. Com sede própria, o prédio conta com seis andares e uma arquitetura arrojada, garantindo sua imponência e engrandecendo o nome da companhia. O projeto de paisagismo traz tanto na área interna como externa um grande contato com a natureza, o que proporciona ótimos lugares para os funcionários relaxarem em seus momentos de descanso. Além do mais, toda estrutura foi projetada de forma sustentável, aproveitando o máximo a luz natural, o que gera uma economia maior para a empresa e um conforto para quem se vale dela.

Roberta tinha como diretora Cleonice, uma mulher determinada, perspicaz e inspiradora, de meia idade e com muita experiência no mundo *business*. Como pares dentro da equipe, tinha mais seis colegas, duas mulheres e quatro homens. Dentre eles, Vera, uma mulher de 30 anos, muito ambiciosa e sagaz, com quem Roberta tão logo criou laços de amizade.

— Amiga, você viu que vai abrir um processo de seleção interna para o cargo de supervisão da nossa equipe? – Vera disse, com brilho nos olhos e tom de autoconfiança, para Roberta.

— Eu vi sim. Acho que eles passaram a informação por intranet, pois o Antônio, a Gabriela e o Matheus estavam comentando sobre o assunto mais cedo. Eu vou me candidatar, sem sombra de dúvidas, e você?

— Claro que vou, sou a mais velha da equipe e com mais tempo de casa, é a oportunidade perfeita para mim. — respondeu Vera com o peito cheio de ar e de convicção.

Vera, assim como Roberta, começou na empresa desde nova, aos seus 20 anos. Era igualmente formada em Administração, no entanto não havia tido nenhuma oportunidade de crescimento interno até então, mas possuía uma grande experiência com vendas devido ao seu longo tempo atuando na área e além de já ter passado por diferentes operações.

Um pouco mais tarde, Cleonice foi até a sala para levar mais informações sobre o processo de seleção interna assim como algumas das principais funções e obrigações de um supervisor:

— Boa tarde, pessoal. Acredito que todos vocês tenham visto em suas caixas de mensagem o recado que eu enviei sobre a seleção interna que faremos para o cargo de supervisor. Pois bem, vou afixar aqui no mural esse informativo que muito provavelmente deverá sanar as dúvidas de todos a respeito do assunto. Se ainda assim precisarem de mais informações, vocês podem me procurar ou me mandar uma mensagem pela nossa central de comunicação. Ok? Obrigada, boa sorte a quem for participar e a todos nós, boas vendas.

Assim que a diretora saiu da sala, a equipe como que em um pulo só, correu imediatamente até o mural para verem o comunicado.

Quadro 01 – Comunicado sobre processo interno de seleção para a vaga de Supervisor de Operação.

COMUNICADO

Comunicamos que dia 23 de maio de 2018, às 09h00, será realizado o nosso processo de seleção interna para o cargo de Supervisor de Operação.

Requisitos básicos:

1. Ter curso superior completo (desejável Administração);
2. Possuir no mínimo 01 (um) ano de empresa;
3. Não ter sofrido nenhum tipo de sanção disciplinar (advertência ou suspensão);

Perfil desejado:

- ✓ Procuramos uma pessoa com o dom da liderança, que possua dinamismo e motivação, um(a) líder que eleve sua equipe ao seu potencial máximo, com perfil inovador e audacioso.

Interessados deverão comunicar seu(sua) Diretor(a) Geral sobre seu desejo em participar da seleção, e comparecer no anfiteatro do piso 01, na data e horário acima descritos para a realização das etapas do processo.

Desde já desejamos boa sorte a todos.

Atenciosamente,

Departamento de Recursos Humanos

São José do Rio Preto, 15 de maio de 2018.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Automaticamente após ler o comunicado, a maioria da equipe ficou em alvoroço com a novidade e, conseqüentemente, com a chance de promoção a um cargo melhor. Embora fosse do conhecimento de todos que as cobranças eram altas, a recompensa

igualmente o era, pois o salário passaria a ser o dobro do que por hora recebiam, sem contar em outros benefícios mais vistosos e vantajosos também.

— Finalmente, achei que nunca seria reconhecida por todos os anos de empresa que eu tenho. – comentou Vera após ler o comunicado.

— Mas amiga, é um processo de seleção onde todos vão concorrer, então não se precipite, pode ser qualquer um de nós aqui a ocupar essa vaga! – alertou Roberta.

Vera apenas respondeu Roberta com um sorrisinho de vitória cantada e uma piscadela com o olho direito, enquanto caminhava de volta a sua baia. Da equipe de sete pessoas, cinco se inscreveram para o processo de seleção, dentre elas, Roberta e Vera.

3. Um Processo e Suas Consequências

O dia do recrutamento enfim chegou. Para a ocasião foi organizada uma estrutura no anfiteatro do piso 01, uma vez que no ensejo seriam selecionados vários novos supervisores para as mais diferentes operações que estavam defasadas de alguém neste cargo. O local foi preparado com espaços para uso coletivo e também para uso privado. O processo contou com uma entrevista individual com a diretora, dinâmicas de grupo e, por fim, teste e entrevista com psicólogo. Todo cuidado foi tomado para que o processo corresse de forma idônea e imparcial, garantindo assim que fosse selecionada a pessoa efetivamente mais qualificada para o cargo.

Passada uma semana da seleção interna para a vaga de supervisora de operação, a Cleonice, diretora geral da equipe, recebeu todos os dados da empresa contratada para lidar com todas as etapas do recrutamento. Ela pode então tomar sua decisão.

Quando Cleonice entrou na sala a fim de dar o resultado para toda a equipe, ficou evidente a ansiedade e expectativa estampada no rosto de cada um dos membros que participaram e aspiraram aquela vaga.

— Boa tarde, equipe! Disse Cleonice com um sorriso que exalava satisfação e contentamento com a notícia que portava. Como vocês já devem imaginar, eu vim aqui hoje revelar para todos o resultado do nosso processo de seleção interna.

Neste momento, Roberta e Vera se deram as mãos, em um gesto de força e apoio uma a outra. Cleonice continuou sua fala assim que todos estavam devidamente atentos e preparados para o pronunciamento.

— Primeiramente, quero dizer que estou muito satisfeita com o desempenho de todos vocês. Foi notório um grande nível de maturidade e comprometimento de todos, o que já era de se esperar, haja vista que essa equipe é uma das melhores que tenho, sempre muito pontual com as metas e responsável com suas obrigações. Bom, sem mais delongas, eu tenho o prazer de anunciar que quem estará na supervisão desta equipe a partir de hoje... é a Roberta! Parabéns, querida.

Neste momento, todos ficaram extremamente surpresos, inclusive Roberta, que foi aplaudida por toda a equipe. Assim que os ânimos se acalmaram, e as parabenizações cessaram, Cleonice continuou:

— Roberta, estou indo para a minha sala e gostaria de falar com você em particular. Assim que estiver pronta estarei a sua espera.

— Obrigada, em questão de minutos já estarei na sala da senhora.

Roberta recuperou o fôlego da novidade e se dirigiu à sala de Cleonice. Foi o prazo de ela sair e tão logo começaram os bochichos.

— Mas gente, como assim a Roberta foi a escolhida? – indagou Vera completamente incrédula.

— Pois é, eu estudei tanto para os testes, fora que eu tenho oito anos de casa já. – completou Matheus em tom de frustração.

— Eu tenho dez anos de casa, Matheus, sou a mais velha da equipe, tenho muito mais experiência aqui dentro do que ela – disse Vera com nítida revolta em sua fala.

— Que seja – rebateu Antônio. Todos nós temos muito mais tempo aqui dentro, e mais experiência de vida do que ela. Não consigo entender porque não foi nenhum de nós a ser escolhido.

— Ai gente, agora não adianta reclamar. A decisão da Cleonice já foi tomada, precisamos seguir em frente e ver o que vai ser. Só quero ver se ela vai mesmo dar conta do recado – disse Gabriela, colocando fim no julgamento do quão merecida era ou não a promoção de Roberta.

Roberta chegou à sala de Cleonice para a tão esperada reunião privada.

— Com licença, senhora.

— Por favor, entre querida! – disse Cleonice recebendo Roberta e a direcionando a uma das cadeiras que ficavam de frente para sua imponente mesa.

— Bom, Roberta, mais uma vez eu quero te dar os parabéns pela conquista. Você foi a mais bem pontuada em todas as avaliações que foram feitas durante o processo, e por isso está recebendo esta oportunidade. Não tenho muito tempo, pois ainda hoje preciso conversar com todos os novos supervisores que estão sob a minha direção, portanto, vou direto ao assunto. Já é do seu conhecimento os benefícios e o seu novo salário como supervisora, certo? Pois bem, segunda-feira nós começamos um novo ciclo e, por consequente, uma nova meta. Como foi explicado durante o processo, é da política interna da empresa que você tenha três ciclos para demonstrar resultado positivo. Eu acredito veementemente que você não terá problema algum em cumprir os objetivos dentro dos prazos, pois a sua equipe sempre foi uma das minhas melhores. Então, minha querida, eu só tenho a te desejar muita sorte e um ótimo desempenho em sua nova jornada, e como de praxe, se precisar de alguma ajuda, estarei aqui à disposição.

— Muito obrigada pelas palavras da senhora, e pode deixar que eu darei o meu melhor para que a senhora se orgulhe muito de mim. Vou liderar a minha equipe para o sucesso! Com sua licença, eu vou deixá-la trabalhar. Mais uma vez obrigada, eu estou muito feliz com esta oportunidade – disse Roberta levantando-se e retornando a sua sala.

No caminho de volta, Roberta só conseguia pensar em como inspirar e liderar sua equipe, mas acreditava que esse não seria um grande problema, posto que o histórico da equipe era positivo e a jovem supervisora tinha um ótimo relacionamento com todos os pares. Sendo assim, as dificuldades não deveriam ser muito grandes.

4. Os Desafios de Uma Carreira Prematura

A segunda-feira chegou e com ela o grande dia de estreia de Roberta como supervisora de operação. A jovem líder pensou bastante durante todo o fim de semana e se preparou para discursar para seus liderados logo no começo do expediente. Parou por um segundo de frente à porta, tomou fôlego, e entrou.

— Bom dia, pessoal, como foram de fim de semana? Antes de começarmos o nosso dia de trabalho, eu quero dizer que estou muito feliz por poder estar à frente da nossa equipe, e claro que não preciso nem falar, mas é sempre bom reforçar, que estarei

integralmente aqui por vocês e para vocês, no intuito de ajudar em qualquer assunto e para que nós possamos crescer juntos e alçar muitas vitórias. Combinado? Contem comigo a todo momento e não se esqueçam de que eu estarei aqui trabalhando incessantemente por vocês. Bom trabalho, pessoal!

Roberta foi aplaudida por toda a equipe, que a deu boas-vindas e logo em seguida retornou aos seus postos de trabalho. A nova supervisora sentiu-se recebida por seus liderados e confiante para seguir com seu papel.

Passaram-se 20 dias e a meta ainda não estava nem 50% atingida, o que por um lado preocupava Roberta, mas ela não perdia sua confiança na equipe, pois acreditava totalmente que conseguiriam reverter o quadro, haja visto que sempre foram bastante eficientes em vendas. Porém era perceptível um certo nível de desmotivação pela maioria dos membros, o que levou Roberta a chamá-los para uma conversa franca.

— Pessoal, estou preocupada com nosso resultado este mês, estamos a dez dias de fechar um ciclo e estamos deveras atrasados no cumprimento de nossa meta. O que está acontecendo? Como posso ajudar? – disse Roberta.

— Não sei explicar o que aconteceu, mas parece que simplesmente as vendas não estão acontecendo – respondeu Antônio.

— Como você pode nos ajudar? Não sei. Na verdade, nós esperávamos que você como líder soubesse essa resposta, já que essa é a sua função agora – rebateu Vera, em um leve tom de desafio.

— É, as vezes me sinto meio perdida, outras vezes desmotivada, como se estivesse sem rumo, sem direção – desabafou Gabriela.

Eles debateram sobre alguns assuntos, e Roberta pode então perceber que sua equipe estava desmotivada diante de sua liderança, o que na verdade era um reflexo de sua promoção.

E assim o primeiro ciclo se fechou, com saldo negativo. Cleonice então chamou Roberta em sua sala para juntas discutirem as possíveis causas do resultado insatisfatório.

— Roberta, o que aconteceu? A sua equipe era uma das que eu mais tinha certeza de que não sofreriam nenhum impacto negativo e, no entanto, foi a pior de todas as que eu dirijo – questionou Cleonice incrédula.

— Então, estou enfrentando resistência da equipe em me aceitar e me perceber como líder, pelo fato de eu ser a mais nova em idade e tempo de casa.

— Mas isso jamais deveria ser um impeditivo para que você os levasse ao caminho da vitória. Você foi a melhor qualificada dentre todos eles, portanto, você precisa se impor e reverter essa situação. Eu não consigo acreditar até agora nos números que chegaram para mim referentes a este ciclo. Eu não sei o que você vai fazer, mas precisa tomar uma atitude o quanto antes – disse Cleonice demonstrando que não toleraria mais deslizes.

— Eu sinto que eles estão me boicotando – disse Roberta com tristeza. Sabe, eu estive pensando, e se eu trocar de equipe? Talvez seja mais fácil uma equipe que ainda não me conhece me respeitar mais. Fiquei sabendo que o senhor Nicanor, o diretor das operações Mastercard, está com uma equipe sem supervisor. O que você acha? Eu poderia falar com ele?

— Olha Roberta, eu não costumo fazer isso por ninguém, mas admiro muito sua trajetória na empresa e vou abrir essa exceção para você. Fale com ele e se achar que será melhor para você, eu providencio a troca. Mas te aviso desde já, o Nicanor não é o diretor mais fácil de lidar. A escolha é toda sua.

Roberta agradeceu a Cleonice pela ajuda e foi imediatamente falar com seu possível novo diretor. Ao chegar na porta de sua sala, antes mesmo de pedir para entrar, presenciou Nicanor aos gritos com alguém que ali dentro estava. A porta se abre e sai um dos supervisores recém promovidos, aos prantos e aparentemente bastante desesperado e desnorteado. A jovem toma um pouco de ar e pede licença para entrar.

— Entra minha filha, senta aí – disse Nicanor sem muita cerimônia. Você é a menina da Cleonice, né? Ela me ligou. Olha, vou te dizendo desde já, eu não sou ela não. Aqui comigo não tem moleza, eu não passo a mão na cabeça de ninguém não. Fiquei sabendo que você não deu conta do recado na outra equipe, né, o que te faz pensar que vai dar conta aqui? Eu busco só uma coisa e não aceito menos do que isso: resultado positivo, você acha que consegue me entregar isso?

A jovem Roberta mal conseguia pensar no que dizer a Nicanor na breve conversa que tiveram, mas teve certeza de que se mudasse para seu time sofreria uma pressão pela qual jamais passou na vida. A nova supervisora de operações que há um mês pensava estar vivendo um grande sonho, agora se deparava com um pesadelo. De

um lado ela tinha uma equipe desmotivada com o resultado de um processo de seleção interna, que não a percebia como líder por ser muito jovem e conseqüentemente estavam a boicotando como supervisora, e do outro, uma equipe composta metade por pessoas totalmente inexperientes com venda e a outra metade completamente descomprometida com a empresa, além do fato de que seu novo diretor seria um homem altamente grosseiro, estúpido e impiedoso. O tempo e os números corriam, dia após dia, contra Roberta.