



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Área temática: Gestão de Recursos Humanos

ORGANIZAÇÃO DAS POSIÇÕES DE ATENDIMENTO (P. AS) NA EMPRESA ATENTO

Marcela Soares Pacheco

Mestre em Administração em Organizações (FEARP/USP)
Centro Universitário Moura Lacerda
marcela.pacheco@mouralacerda.edu.br

Marianne Aparecida Januário Duarte

Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
Centro Universitário Moura Lacerda
mari_adj@hotmail.com

Maria Eduarda Serafim Guarnieri

Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
Centro Universitário Moura Lacerda
marcela.pacheco@mouralacerda.edu.br

Resumo

A organização das empresas tem sido primordial para àquelas que querem se manter no mercado e crescer assertivamente. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) auxilia no processo de efetividade da empresa quando diz respeito as pessoas e suas atividades. Por essa razão, escolheu-se elaborar uma pesquisa de campo para evidenciar alguns problemas advindos na base técnica e operacional da empresa Atento, situada em Ribeirão Preto, para destacar os aspectos negativos ocorridos com as posições de atendimento (P. As) nas trocas de turno e, assim, propor melhorias e servir de modelo possivelmente para outras filiais. Propõe-se, então, um método para a solução deste problema. Dentre os processos e temas abordados em Gestão de Recursos Humanos, o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal é evidenciado, pois se faz necessário o treinamento dos tele operadores e supervisores para aprenderem a maneira correta de usar o novo sistema de organização das P. As, e entender a importância deles para que dê certo. Além da análise quantitativa foram feitas pesquisas bibliográficas para embasar o que foi sugerido.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional e Treinamento e Desenvolvimento.



1. INTRODUÇÃO

As organizações, na atualidade, devem buscar cada vez mais processos ágeis e com excelência de maneira que consigam resolver seus problemas de forma efetiva, uma vez que a concorrência tem aumentado a cada dia.

Esta trabalho sugere que haja uma mudança na forma de trabalho no nível operacional na empresa Atento para que agilize o processo e não se perca tempo com problemas operacionais específicos, pois as chamadas posições de atendimento (P. As) recorrentemente apresentam problemas e a cada troca de turno de funcionários perde-se muito tempo entre identificar uma P. A. com problema e resolver o mesmo, ou mudar para outra P. A.

O problema da falta de P. As começa antes mesmo da contratação dos tele operadores, pois, a contratação dos mesmos é feita a partir da quantidade de chamadas que a empresa receberá nos próximos meses. Quando se constata que a quantidade de tele operadores existentes não será o suficiente para atender estas chamadas ocorre às contratações. Mas não é feita uma análise de quantas P. As existem disponíveis para receber estes novos tele operadores ou até mesmo se existem P. As. Então, inicia-se o problema da falta de P. As.

O problema não é somente a falta de P. As para os tele operadores que acabaram de chegar para trabalhar, mas também dos tele operadores que já estão trabalhando. Muitas vezes, esses chegam e perdem demasiado tempo procurando uma P.A disponível ou até mesmo chegar antes do horário para “reservar” uma P.A para começar a trabalhar. Os seus respectivos supervisores devem ajudá-los nessa busca, mas isso nem sempre acontece. E muitas vezes quando acham uma P.A disponível e começam a trabalhar, essa P.A esta quebrada, sem nenhuma sinalização, e isso só vai aparecer para o tele operador depois de ter iniciado todo o equipamento, causando atrasos e descontentamento.

Essa falta de organização das P. As atrapalha o trabalho desses tele operadores, por: atrasar o serviço deles, pelo tempo gasto na sua procura, tendo que chegar mais cedo apenas para achar uma P.A disponível; os deixa nervosos, o que influencia na maioria das vezes no seu atendimento com o público ao longo do dia; e deixa o clima organizacional muito ruim. Sendo também um dos motivos do *turnover* da empresa, contribuindo para crescer a cada dia também a insatisfação dos que continuam na empresa. Sendo desvantajoso para ela, e para os funcionários.

O tema Gestão de Pessoas respalda este trabalho, pois apesar de se tratar de problemas operacionais técnicos envolve pessoas nos seus postos de trabalho, que são influenciadas negativamente pela espera de iniciar suas funções, o que ocasiona em desmotivação e insatisfação aparentes.

A empresa Atento é uma grande empresa. Foi fundada em abril de 1999, conta atualmente com 75 mil funcionários (todos contratados em regime CLT). Em 1999, adquiriu a empresa Trilha, da Bahia, e no ano seguinte a Quatro A, até então, a maior empresa de atendimento do país. A Atento – atualmente, a maior empresa de contact da América Latina – possui cerca de 33 mil Posições de Atendimento (P. As).

Para tanto, o objetivo do trabalho é apresentar uma solução fácil e prática para o problema da desorganização das Posições de Atendimento (P. As) que acontecem na empresa Atento.

Este problema nas P. As foi constatado através de pesquisa com os funcionários além de ter sido observado que essa desorganização causa descontentamento nos funcionários,



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

desmotivando-os, influenciando assim no seu desempenho e na cultura organizacional da mesma.

O novo método de organização deve ser analisado se é o mais adequado e se trará resultados positivos para empresa, visando não somente solucionar o problema físico, como trazer satisfação, melhor desempenho dos funcionários e promover harmonia entre a organização e o indivíduo atingindo assim, os objetivos da empresa Atento e dos seus funcionários, como sugere Chiavenato (2002).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 História da Empresa Atento

Fundada em Abril de 1999, a Atento é uma empresa de Call Center que presta serviços para Telefônica. Atualmente, A Atento administra uma carteira de 70 clientes nacionais e multinacionais dos mais diversos setores de atividades, como o financeiro, de serviços, de telecomunicação, indústria de bens de consumo, operadoras de viagens e turismo, empresas de comunicação e entretenimento, além de outras organizações privadas.

Possui operações em 17 países, inclusive Brasil. Está presente em sete capitais brasileiras e conta com 75 mil funcionários, divididos em 30 centrais de atendimento e escritórios próprios, além das mais de 25 operações remotas e Serviços Presenciais. Com renda anual de cerca de R\$ 1.8 bilhões.

Estratégia

Em 2003, o Grupo Atento realizou uma análise sobre o setor de Contact Center, chegando à conclusão de que se tratava de um mercado “comoditizado” e ameaçado pela forte competitividade, pressão de preços na demanda de grandes clientes e sucesso limitado na venda de serviços de valor agregado.

Nesse contexto, a Atento gerou uma visão de liderança como fornecedor de serviços BPO/CRM nos mercados de idioma hispano-português. Assim, assumiu uma Estratégia de Diferenciação, baseada na Qualidade e na Geração de valor aos negócios dos clientes. Dedicando, a partir de então, seus esforços na execução da estratégia, a partir dos seguintes pontos:

- Parceria com clientes referencia e líderes em seus seguimentos.
- Melhores processos de negócios, com impacto direto na satisfação de clientes.
- Investimento nas pessoas como fonte de diferenciação.
- Eficiência operacional como alavanca para a prestação do melhor serviço ao menos custo possível.
- Incremento do valor do Grupo e da taxa de retorno sobre o capital investido.

A execução da estratégia foi chave para os resultados da empresa, permitindo melhorias em seu faturamento e resultados. Como, por exemplo, crescimento rentável, diversificação da carteira e participação de clientes em todos os setores da economia.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Missão

A cultura única da Atento reflete a nossa missão, valores corporativos e princípios orientadores. Estes definem o nosso comportamento como uma empresa, priorizam o trabalho em equipe e a inovação e inspiram nossas pessoas a ter dedicação total ao cliente.

“Fazemos com que as empresas obtenham sucesso ao passo que garantimos a melhor experiência para os seus consumidores.”

Política de Qualidade

Oferecer aos clientes produtos e serviços inovadores, que agreguem valor aos seus negócios e, assegurando a sua satisfação.

Organizar os recursos e processos da empresa, para desenvolver e manter um sistema de qualidade que tenha como foco principal nossos clientes e seus consumidores.

Assegurar aos nossos acionistas um crescimento real e sustentável através da otimização de nossos recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

Promover permanentemente o melhor ambiente de trabalho, que assegure uma equipe motivada, capacitada e comprometida com os objetivos da empresa e do cliente.

Valores

- Compromisso: Estamos comprometidos com o sucesso de nossos clientes;
- Paixão: Trabalhamos com paixão, entusiasmo e com a ambição de sermos melhores a cada dia;
- Confiança: Garantimos a confiança, transparência e respeito nas relações com todos os nossos grupos de interesse (clientes, funcionários, provedores, sociedade e acionistas);
- Integridade: Agimos com integridade, fiéis aos nossos valores, defendendo o que acreditamos e assumindo a responsabilidade de nossas ações.

2.2 Desenvolvimento e Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (2002), as organizações e as pessoas sofrem constantes mudanças assim como os métodos usados e as tecnologias. O desenvolvimento organizacional (DO) baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais.

O conceito de desenvolvimento organizacional está ligado aos conceitos de mudanças e de capacidade adaptativa da organização a mudanças.

Neste trabalho foi feito através deste novo método de organização das P. As uma mudança tanto organizacional quanto comportamental, onde todos devem se adaptar.

Os especialistas em DO adotam um conceito behaviorista de organização. Bennis (1972), por exemplo, procura enfatizar as diferenças entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional de organização) e os sistemas orgânicos (típicos da abordagem do DO).

Segundo Bennis (1972), os sistemas orgânicos permitem uma conscientização social dos participantes, tornando as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

orientação necessária para melhor se dirigir a eles, enquanto os sistemas mecânicos tem ênfase exclusivamente individual.

De acordo com Beckhard (1972), “a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.”.

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro e fora dos quais as pessoas trabalham e vivem. Portanto será necessário uma mudança de cultura na empresa Atento, para melhor adaptação do novo método proposto neste projeto.

Segundo Chiavenato (2002), O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte da organização. Essas forças podem ser exógenas, que são forças externas, como necessidade de novas tecnologias, e endógenas que vem da interação dos participantes, mudanças estrutural ou comportamental dos mesmos.

Chiavenato, mostra que a mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso, ela deve ser planejada.

Existem quatro tipos de mudanças nas organizações:

1. Mudanças estruturais: que afetam a estrutura organizacional.
2. Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas e equipamentos.
3. Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados.
4. Mudanças culturais: mudança nas pessoas.

“Uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar seu rendimento no alcançar dos seus objetivos.” (CHIAVENATO, 2002)

No caso da empresa Atento, é necessária a adaptação rápida, para que este problema seja solucionado de tal forma que faça com que a empresa tenha seus objetivos alcançados..

Se organização formar um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos individuo, colocando-os em primeiro lugar, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover da organização. De tal maneira que ambos são beneficiados.

Ainda segundo Chiavenato (2002), as definições do desenvolvimento organizacional pressupõe as seguintes características:

1. **Colheita e Análise de Dados:** Inclui técnicas métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre os seus elementos ou subsistemas e as maneiras para identificar problemas e assuntos importantes.
2. **Diagnostico Organizacional:** No diagnostico verifica-se as estratégias alternativas e os planos para sua implementação.
3. **Ação de Intervenção:** Nesta fase da ação, seleciona-se a intervenção mais apropriada para solucionar um problema particular organizacional.
4. **Avaliação:** O resultado da avaliação o implica alteração do diagnostico, o que leva a novos levantamentos, novo planejamento, nova implementação e assim por diante.

2.3 Treinamento

Para Milkovich e Boudreau (2000), “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conhecimento ou atitudes que resultem em uma



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

melhoria da adaptação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Neste trabalho o treinamento é fundamental para o sucesso e a boa prática da técnica proposta para a organização das P.As, pois toda mudança causa resistências, que serão transmitidas pelos tele operadores e supervisores neste treinamento.

O treinamento não tem apenas o objetivo de mostrar como será a nova forma de trabalho, e sim conscientizar os tele operadores e supervisores da importância de colocar em prática esta nova técnica, e que, se der certo, será uma melhoria para seu trabalho e o clima organizacional e seu próprio atendimento.

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

Então, no treinamento aplicado aos tele operadores e supervisores deve ser deixado claro qual papel de cada um neste projeto, e que o treinamento é o início desta nova fase na prática.

Nas organizações, o treinamento é utilizado para manter o bom desempenho do funcionário ou ajuste a novas formas de trabalho como será implantado neste projeto. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as organizações podem usar o treinamento como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e dos seus empregados. A ligação entre treinamento e objetivos parece bastante óbvia, mas, frequentemente, acaba sendo esquecida na luta cotidiana pela implementação de programas e no enfrentamento de crises.

A meta da empresa neste caso é conseguir implantar um método eficaz para solucionar o problema das P. As. O treinamento é a última etapa antes da implantação no método.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo é uma aplicação das atividades intelectuais humanas para a solução de problemas pelo uso de métodos científicos. E para se desenvolvê-la com maior eficiência e rapidez é necessário seguir o planejamento. E então usar os instrumentos específicos para coletar e registrar ordenadamente as informações referentes ao assunto de pesquisa (FACHIN, 2003).

A pesquisa de campo deve ser bem planejada para oferecer resultados fidedignos e úteis. O que envolve coleta de dados. Há diversas formas de coletas de dados. Uma forma muito eficiente de e escolhida para este projeto é o questionário, que possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Este é preenchido pela própria pessoa que fornece as informações do problema. O tipo de pergunta pode ser fechada, por um número limitado de opções ou aberta, sem restrições. No caso, escolhemos usar a maioria de perguntas fechadas, para agilizar o processo, e somente uma pergunta aberta, onde os tele operadores puderam expressar a sua visão sobre o problema e dar alguma sugestão útil para solucioná-lo.

Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação. O anonimato possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, possibilitando coletar informações e respostas mais reais. Deve ainda ser limitado em sua extensão e finalidade (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Seguindo esse padrão, foi realizado um questionário (Vide Adendo 1) para os tele operadores da Atento de Ribeirão Preto. Esse questionário contendo 5 questões fechadas e 1 questão aberta Foram questionados 20 tele operadores, em anonimato. Os resultados são mostrados nos tópicos a seguir.

4. RESULTADOS

A primeira pergunta se referia a dificuldade de iniciar as atividades (ou logar) em uma P. A.



Ilustração 1: Dificuldade de logar em uma P. A. na empresa Atento.

O resultado nesta questão já evidencia como o problema está aparente e necessitando de mudanças.

Já na segunda questão foram dadas algumas opções como problemas frequentes, uma vez que o respondente tenha sinalizado na primeira questão se havia dificuldade de logar em uma P. A.

E a maioria sinalizou que o problema mais frequente é a falta de uma P. A. adequada para o trabalho disponível no momento de iniciar suas atividades. Além disso, problemas com o sistema operacional e problemas com a máquina em si também foram apontados, como mostra o gráfico abaixo.

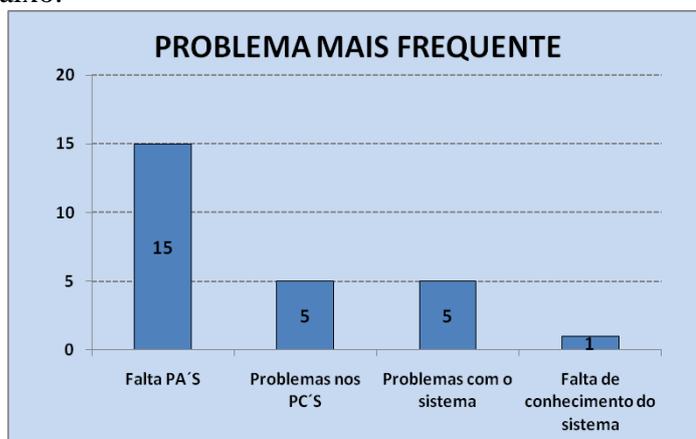


Ilustração 2: Problemas mais frequentes ao logar em uma P. A. na empresa Atento.

Na terceira questão, questionou-se sobre o auxílio dos superiores aos atendentes junto aos problemas com as P. As.

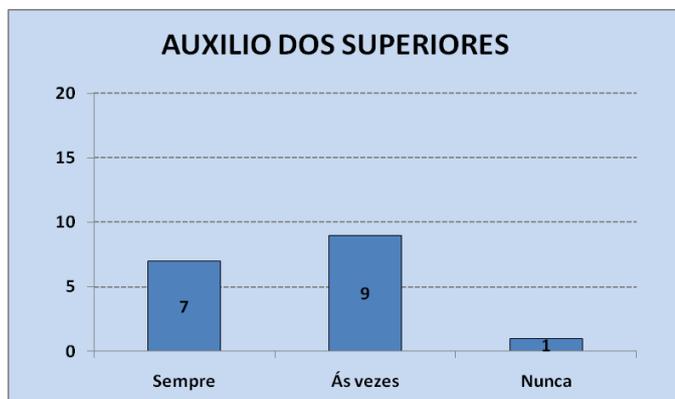


Ilustração 3: Auxílio dos superiores quando se deparam atendentes com algum problema para logar em uma P. A. na empresa Atento.

A quarta questão tratou sobre a percepção que o atendente tem em relação aos problemas afetarem a cultura organizacional da empresa. A maioria tem plena convicção que a cultura é afetada por esses problemas com as P. As.



Ilustração 4: Percepção dos atendentes sobre a cultura organizacional da empresa Atento ser afetada pelos problemas com as P. As.

Na última questão fechada, questiona-se sobre o atendimento ser influenciado por esses problemas iniciais com as P. As.

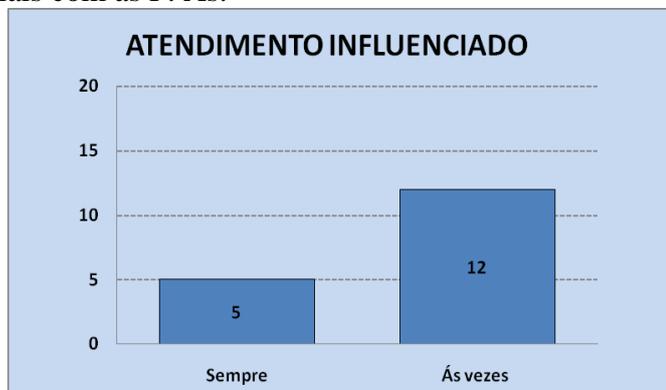


Ilustração 5: A influência que o atendimento sofre perante os problemas para logar em uma P. A. na empresa Atento.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Estes gráficos constataam que o problema da desorganização das P.As influencia os tele operadores em seu atendimento, no clima organizacional, e nas relações interpessoais dentro da empresa Atento. Por isto a necessidade de implantar um método eficaz para organização das P.As trazendo melhorias das condições de trabalho tanto dos teleoperadores quanto dos supervisores e trazendo satisfação a empresa como um todo.

5. DISCUSSÃO

5.1 A mecânica do novo método

Alguns métodos já foram utilizados para solucionar o problema das P. As, mas nenhum foi efetivo, nenhum deles solucionou o problema ou até mesmo amenizou. A partir daí surgiu à idéia de se criar um método eficiente para solucionar o mesmo, neste caso o método das placas.

Um dos métodos utilizados foi a P.A fixa, que foram implantadas várias vezes, mas nenhuma delas funcionou, pois havia um choque de horários entre os tele operadores. Por exemplo: a P.A é utilizada geralmente no dia por dois tele operadores, o primeiro na parte da manhã e o segundo na parte da tarde, o primeiro tele operador que chega de manhã encontra a P.A vazia, pois é o primeiro a utilizar, já o segundo tele operador que chegando para logar nesta mesma P.A se deparava com o problema, ele entraria as 14h00min e o tele operador sairia às 15h00min acontecendo assim o choque nos horários. Todas as vezes que esse método foi implantado não foi feito um planejamento para que não houvesse este choque.

Está sendo proposto então neste estudo um novo método para organização das P. As, sendo este nunca proposto e implantado. O método das placas. Existe a preocupação além de solucionar o problema, de se criar um método que seja de baixo custo ou até mesmo custo zero. Com o método das placas isso seria possível, pois as plaquinhas podem ser feitas com materiais já disponíveis na empresa, como papeis coloridos ou EVA e um suporte para colocá-los nas P. As, que podem ser disponibilizados pelo setor de Incentivo da empresa, que tem este tipo de material disponível.

5.2 O Funcionamento do Método das Placas

Serão feitas pequenas placas de acordo com o número de tele operadores existentes. As placas terão cores diferentes para identificar cada P.A, sendo elas, vermelha, verde e amarela. Cada tele operador terá sua plaquinha pessoal constando a cor apropriada e seu horário de saída, cada um deve colocá-la na P.A ao logar. As P. As disponíveis ou quebradas devem ser sinalizadas por meio das placas, e essa tarefa será delegada aos supervisores, que terão também grande responsabilidade e comprometimento quanto os tele operadores. As cores utilizadas serão:

- **Placa Vermelha:** para identificar a P.A quebrada, para que o tele operador não perca tempo de sentar e tentar abrir o sistema e só depois ver que está com problemas sistêmicos, acontecendo assim o atraso e desgaste para procurar uma nova P.A. Esta placa será colocada pelo supervisor que deve também providenciar imediatamente o concerto daquela P.A.
- **Placa Verde:** para identificar que a P.A esta disponível, pronta para logar. Esta responsabilidade pode ser do tele operador quando sair ou do supervisor que ao identificar



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

que a P.A esta disponível deve colocar a placa, facilitando assim para o próximo tele operador localizá-la e logar.

- **Placa Amarela** (com horário de saída do tele operador): para identificar que já existe um tele operador logado. Assim logo que o outro tele operador chegar para logar já poderá identificar qual P.A estará disponível no seu horário, evitando assim incomodar o tele operador já logado, perguntando qual horário de saída e agilizando o início do atendimento, sem causar atrasos ou irritações.

Pretende-se apresentar este novo método e testá-lo para verificar a efetividade do mesmo. E se for efetivo trabalhar com o método das placas, é necessário também, analisar a aceitação dos tele operadores e supervisores, pois depende deles a efetividade do novo método.

Por isso a relevância do treinamento desse novo método instruir os tele operadores e supervisores sobre como funcionam as placas, como eles devem utilizá-las e a importância de todos aderirem a este método para que ele funcione da maneira esperada.

A previsão de tempo a ser utilizado para o treinamento é de uma hora, bem rápido e objetivo, não só falando de como utilizar as placas, mas também destacando que é importante dar certo, mostrando os benefícios do mesmo e estimulando-os a aderir o método.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar que existe realmente um problema na organização das P.As na empresa Atento, esse problema vem gerando uma série de outros problemas, formando um ciclo que prejudica a empresa e seus objetivos. O problema de falta de P.As existentes traz como consequências, problemas de relacionamento entre tele operadores e supervisores, baixo desempenho de ambos, e clima organizacional negativo em toda a empresa.

Esse problema incomoda os funcionários de toda a empresa, principalmente os diretamente ligados a ele, que são os tele operadores e seus supervisores. Isso foi comprovado por meio do questionário feito com esses funcionários. Este questionário nos proporcionou uma visão mais abrangente e certa do alcance desse problema. Ficando claro que os tele operadores também enxergam como problema e querem melhorias, e que é imprescindível achar uma solução rápida e prática para este problema.

Como alguns métodos já haviam sido implantados mas não obtiveram resultados positivos, foi proposto neste projeto um novo método a ser testado. O método das placas. As quais, com suas respectivas cores e informações (horário de saída) servirão para organizar o fluxo de tele operadores na empresa. Sem haver problemas de choques de horários e perda de tempo na procura de P.As disponíveis.

Foi mostrado também que não basta apenas criar um novo método e simplesmente implantá-lo sem qualquer planejamento ou estudo, é necessário fazer todo um trabalho de parceria e conscientização com todos os tele operadores e supervisores, pois são as partes ligadas diretamente com o problema.

É necessário também analisar o lado de recursos humanos da empresa. Pois cabe a eles perceberem na organização o porque do descontentamento dos funcionários e como eliminar esses problemas de tal modo que deixe um ambiente agradável e prazeroso para se trabalhar. Pois assim tanto os funcionários ficarão satisfeitos como a empresa, que estará recebendo os



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

resultados esperados. Dessa forma o recursos humanos da empresa Atento poderá ser um forte apoio para a realização desse projeto futuramente.

Após a aplicação do novo método deverá ser aplicado um treinamento aos tele operadores e seus supervisores, dessa forma saberão como usar as placas corretamente. Para que esse método atinja seu objetivo de solucionar o problema. Dessa forma é finalizado o projeto de organização das P.As na empresa Atento.

REFERÊNCIAS

BECKHARD, R. **Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens E Perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

Histórico da Empresa Atento (Site Interno). Disponível em: <www.atento.net> Acesso em: 19 set. 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ODÍLIA, F. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADENDO 1 – QUESTIONÁRIO ATENTO

1- Você encontra alguma dificuldade na hora de logar?

- 1- () Sim
- 2- () Não.

2- Se a resposta da pergunta anterior foi sim, qual problema é o mais frequente?

- 1- () Falta de P. As.
- 2- () Problemas nos computadores.
- 3- () Problemas com o sistema.
- 4- () Falta de conhecimento do sistema.
- 5- () Outros.

3- Você consegue auxílio de seus superiores quando acontece o problema citado na pergunta 2?

- 1- () Sempre.
- 2- () Às vezes.
- 3- () Nunca.

4- Você acha que este problema existente, conforme resposta da pergunta 2, influencia o clima organizacional da empresa?

- 1- () Sempre.
- 2- () Às vezes.
- 3- () Nunca.

5- Você tem alguma sugestão para solucionar ou melhorar o problema mais freqüente conforme resposta da pergunta 2? Se a resposta for sim, deixe sua sugestão ou idéia.

.....

.....

.....

.....

.....