

Área Temática: Administração Geral

A gerência de pessoas em Centrais de Atendimento ao Cliente, analisada à luz dos estudos sobre a “O Novo Estado Industrial ” de J. K. Galbraith

Autora:

CLÁUDIA RIZZO

FAAP- Fundação Armando Alvares Penteado

crizzo@faap.br

Resumo

As mudanças que vêm ocorrendo na sociedade como um todo desde a década de 60, além de despertarem interesses diversos, têm sido objeto de muitos estudos políticos e sociais, para os quais os impactos destas mudanças trazem significativas alterações na sociedade como um todo.

Para os administradores de empresas, que sem dúvida representam uma das principais forças condutoras das sociedades, sejam elas capitalistas ou socialistas, estas mudanças, no mercado, na política e especialmente no homem, principal figura da sociedade, nos obrigam a estudar detalhadamente, e buscar a compreensão do que elas representam, nos fatores motivacionais das pessoas, para que possamos oferecer aquilo que as farão cumprir os objetivos das empresas.

Este ensaio, busca, comparar as considerações sobre a posição de Galbraith (1983) no contexto de uma nova sociedade industrial, com os impactos que podem afetar na gestão de equipes especialmente de atendimento a clientes , que estão sendo modificados em função destas mudanças globais da sociedade.

Abstract

The changes that have affect society as a whole since the 60's have attracted a broad interest. These changes have been the object of many social and political studies, which concluded that these changes brought up significant movements in the way society behave.

For managers and administrators, undoubtedly some of the most prominent drivers of society, be they democratic or otherwise. These changes in the economic market, politics and, specially, in human behavior make it essential to study in detail and gain the comprehension of their meaning in terms of motivation of individual. Thus gaining insight on what would move somebody to perform its role in a company.

This assay starts from a analysis of Galbraith's propositions (1983) and compares its impact on the management of client relations teams that are being modified due to the global changes in society.

Palavras chave: Atendimento ao cliente, Mudança Cultural, Motivação.

Introdução

Certamente, seria muito audacioso acreditar que um ensaio tão reduzido quanto este pudesse oferecer conclusões finais sobre os verdadeiros impactos das mudanças sociais no período pós-industrial, sobre a gestão de pessoas em centrais de atendimento a clientes.

Entretanto cabe aqui, um momento de explicação sobre o porque do tema, primeiro obviamente o acesso e experiência pessoal na atividade, e segundo e mais importante o fato de que qualquer mudança cultural ou social que ocorra, atinge diretamente e na maioria das vezes, rapidamente os setores que se relacionam com os clientes, tanto do ponto de vista externo, ou seja, na maneira pela qual nos relacionamos com os clientes, como do ponto de vista interno, que na verdade é a forma de gestão das equipes de atendimento, foco da nossa análise.

Como se entende o gerenciamento com resultados positivos dentro de uma equipe de atendimento ao cliente?

Esta costuma ser uma pergunta, com várias respostas possíveis, e que serão os indicativos dos objetivos e prioridades de cada equipe, alinhados obviamente com os objetivos globais e pontuais de cada empresa.

A nossa análise adota alguns princípios fundamentais que norteiam a qualidade do atendimento e aceitando que eles devem acontecer, analisa quais os fatores relevantes na gestão das equipes no novo cenário social, que devem ser considerados para que estas apresentem resultados positivos de qualidade e lucratividade, movidas pelo incentivo e ação pontual dos gestores que buscam entender as novas realidades e necessidades dos funcionários e atendê-las de modo a mantê-los motivados e produtivos por um período longo de tempo.

Variáveis de resultado do Atendimento a Clientes

Podemos elencar mais de 20 diferentes características fundamentais para o bom atendimento aos clientes, entretanto não conseguimos trabalhar com todas no mesmo grau de prioridade, por isso tentamos agrupar em blocos os objetivos semelhantes, e buscando o apoio literário de especialistas em Atendimento a Clientes, como, Berry (2001), conseguimos reduzir a quatro grandes princípios fundamentais, Efetividade, Conveniência, Cordialidade e Tangibilidade, nesta ordem.

- Efetividade significa resolver o problema ou questionamento do cliente.
- Conveniência significa atendê-lo no tempo e local que ele entende como ideal.
- Cordialidade, que por si só é explicativa.
- Tangibilidade que é tornar o mais perceptível possível a experiência do contato para o cliente.

Neste momento começa então o nosso trabalho efetivo de comparação e análise, já que, a real dificuldade encontra-se em realizar esses princípios e com isso garantir o atendimento de qualidade, a satisfação do cliente e conseqüente lucro e sobrevivência da empresa, com profissionais que na grande maioria das empresas tem um salário baixo, trabalha em ambiente de pressão constante, com turn-over alto e hoje com necessidades, e características culturais e sociais totalmente modificadas pelo novo cenário mundial que vem se construindo ao longo dos anos, chamado por Galbraith (1983) de “Moderna Sociedade Industrial”

Neste novo cenário os fatores de produção identificados pelo autor são Conhecimento, Competência e Capacidades especializadas, estes aliados a um excelente planejamento e alto nível dos funcionários que coordenam equipes.

A gestão lucrativa do negócio, neste contexto, precisa compatibilizar os objetivos das pessoas com os objetivos da empresa, para isso, as características apontadas como essenciais são, dinamismo tecnológico, emprego maciço de capital e organização eficiente, podemos então entender que este tripé serve de base para o desenvolvimento das organizações no ambiente atual.

Para uma melhor comparação com a nossa proposta, isolemos cada ponto, quando falamos de dinamismo tecnológico, nas centrais de atendimento ele é uma ferramenta indispensável, não só para o atendimento ágil, mas para a formação dos bancos de dados que irão fornecer as informações para as ações de relacionamento com os clientes. Emprego maciço de capital, todos sabemos que para se manter na vanguarda das ferramentas tecnológicas, para mantermos um nível de qualidade dos atendentes e para mantermos um volume suficiente de informações sobre os clientes que nos garantam a excelência no atendimento, precisamos de ofertas de empregos altas e constante de investimentos em dinheiro. Por fim a organização eficiente, vem sendo perseguida pelas empresas há muito tempo, os conceitos de eficiência são variáveis para cada empresa, e no atendimento a clientes, normalmente estão ligados à rapidez e eficácia da resolução do problema apresentado.

Antecipando Necessidades através do Planejamento

“A definição correta de gerente é alguém que é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento” (Drucker, 1993 : p. 23).

“ Administração é uma coisa que lembra as trivialidades quotidianas na ausência completa de colorido” (Nóbrega. 1998: p. 60)

Com esta nova situação no mercado, a instabilidade e o risco têm sido uma constante, e para fazer frente a eles, a solução encontrada pelas empresas é o planejamento cada vez mais detalhado.

Na verdade esta função de planejar é sempre uma tarefa gerencial, quando Drucker (1993) escreveu a definição acima, já ficava claro que a atividade principal dos gestores seria a garantia do desempenho do conhecimento.

Apesar disso, a função da maioria dos administradores hoje é a de apagar incêndios e atender pessoas o dia todo, impedindo-o de exercer efetivamente as tarefas para as quais a empresa originalmente lhe contratou.

Para o planejamento a variável, conhecimento nada mais é do que a análise e interpretação das informações colhidas no mercado.

Quando Galbraith (1983) afirma que neste século o poder está ligado à combinação de competências, capacidades e experiências de grupos de pessoas, nos permite fazer a correlação desta combinação com a habilidade de planejar, ou seja quanto mais capacitado for o grupo de funcionários das empresas, melhor deve ser o resultado do seu planejamento e como consequência os resultados finais da própria empresa como um todo.

O poder passa então a estar nas mãos de quem decide o que deve ou não acontecer nas empresas, e os que podem decidir são os que controlam as estratégias da empresa, ou seja, voltamos a nossa afirmação inicial, de que o grupo responsável pela elaboração do planejamento é aquele que determina os rumos das empresas.

Além disso, não podemos deixar de analisar a importância que passam a ter os cientistas, intelectuais, professores e estudiosos da administração, que começam a ser vistos como os ícones do conhecimento necessário à sobrevivência das empresas no mercado.

Olhando efetivamente esta situação, e comparando-a com o nosso objeto de estudo, a posição das centrais de atendimento neste cenário, novamente precisa ser de vanguarda, ou seja, o que temos no mercado hoje são equipes altamente especializadas em planejamento e gestão de dados, comandando estas centrais.

A necessidade de profissionais mais analíticos e com capacidade de planejamento nesta atividade tem sido tão grande nos últimos anos que notamos hoje a presença de um número grande de profissionais com formação em engenharia de produção e em estatística e matemática, no comando de grandes centrais de atendimento.

Isso nada mais é do que o reflexo desta necessidade de capacitação analítica e estratégica para a gestão dos negócios.

Uma outra característica relevante que não pode ser esquecida é o fato de que hoje as decisões e o poder não são mais individuais, passam a ser de grupos, isso favorece muito a real execução das atividades, no momento em que as pessoas participam efetivamente das decisões e estratégias a serem adotadas pela empresa, o que as compromete e as transformam em responsáveis pelo resultado positivo das ações.

A valorização do trabalho em equipe e especialmente dos que se destacam na liderança destas equipes, têm sido o ponto chave do sucesso dos administradores profissionais desde a década de 70.

Uma nova estrutura de atendimento

Todas estas mudanças culturais e funcionais no mundo empresarial descritas acima, acabaram por criar uma nova oportunidade de negócio para algumas empresas e a conseqüente abertura de novos postos de trabalho, essa oportunidade foi batizada de “Terceirização”.

Quando começaram a surgir as centrais de atendimento, no mercado Norte Americano, as empresas entendiam, que por ser esta uma atividade crucial para a sobrevivência das suas empresas, a decisão sempre era de se criar estruturas internas para executar a atividade.

Com o passar dos anos e o amadurecimento da atividade com um entendimento melhor de suas reais funções, percebeu-se que estes departamentos haviam se transformado em gigantes dentro das empresas, muitas vezes com dezenas de funcionários que trabalhavam 24 horas por dia o que representava para a empresa um custo muito alto, já que na maioria delas este não era o seu “core business”, e acabavam se transformando em um problema administrativo e trabalhista para as mesmas.

Diante disso , buscando uma solução para o problema surgiu a possibilidade da terceirização, ou seja contratar estes serviços de organizações especializadas nele, onde os funcionários e gestores são profissionais no assunto e passam todo o tempo exclusivamente nesta atividade.

“ A Terceirização é necessária não apenas pelas economias que pode envolver. Ela é necessária porque provê oportunidades, rendas e dignidade aos trabalhadores em serviços ” (Drucker,1993: p. 65) .

Quando esta afirmação foi feita, ele nos proporcionou o entendimento mais aprofundado do real valor que esta nova possibilidade estava proporcionando ao mercado, já que quando surge um novo segmento, como este se abre imediatamente a oportunidade de contratação de mão de obra e a médio e longo prazo a formação de novas carreiras e especializações para os envolvidos com a atividade.

Hoje, a grande maioria das empresas que trabalham com centrais de atendimento, têm este serviço terceirizado, e precisamos então entender os pontos positivos e negativos desta configuração.

Os pontos positivos, obviamente como dito antes, estão ligados à economia de capital não só em recurso financeiro mas também em estrutura física e recursos tecnológicos, que ela proporciona.

Já como pontos negativos, ou melhor, chamemos de pontos críticos, podemos comentar:

- Garantir o nível de qualidade do atendimento: como trabalhamos com empresas terceirizadas cujo compromisso efetivo é com a garantia do volume do atendimento, conseguir que ela passe a ser a qualidade do mesmo, costuma ser uma tarefa árdua e que detém grande parte do tempo dos executivos das empresas responsáveis pelas relações com as empresas terceirizadas.
- Diminuir o Turn-over, e os custos com treinamento de mão de obra.

- Proporcionar salários compatíveis com as atividades que serão exigidas durante o atendimento aos clientes.

Enfim conseguir transformar um atendimento terceirizado em um braço efetivo da empresa, com suas missões e compromisso de qualidade, como se fosse a própria empresa.

A compatibilização dos custos das operações de atendimento com a qualidade que as empresas exigem neste atendimento, com o que elas estão dispostas a pagar por ele, é sem dúvida um desafio pra lá de complicado.

Os executivos que conseguem desvendar este mistério, clareando estas contas de custo e qualidade e proporcionando aos clientes uma experiência agradável quando contatam as centrais de atendimento, têm o seu sucesso garantido no mercado de trabalho atual.

A motivação como força motriz das Centrais de Atendimento

Não é novidade nenhuma, afirmarmos que o sucesso de um empreendimento está diretamente ligado ao empenho e motivação daqueles que executam as atividades, mas isso parece ter se tornado um tabu dentro das organizações, não só pelo fato de que a identificação dos fatores motivacionais é uma tarefa muito difícil, mas também porque uma parcela bastante grande da motivação pessoal de cada ser humano é absolutamente interna, ou seja, não sofre nenhuma ação de estímulos externos para acontecer.

Podemos encontrar várias obras que abordam o tema, umas a título de estudo e esclarecimentos, outras apresentando sugestões e até receitas para motivar as equipes.

Para Galbraith (1983), o sistema motivacional nada mais é do que os mecanismos que a empresa utiliza para fazer com que seus funcionários renunciem seus interesses e objetivos pessoais para buscar os da organização.

Segundo ele, o sistema motivacional varia entre o incentivo monetário e a adaptação do funcionário, e esta variação em forma circular, determina cinco faixas de motivação, desde a mais monetária até a mais adaptativa, colocando, por exemplo, acionistas na mais monetária, e executivos de carreira na mais adaptativa, sendo que operários do médio escalão e os cargos técnicos ocupam as faixas intermediárias.

Entretanto para outros autores os fatores motivacionais podem ser outros.

“ Missão, Valores, Orgulho, Processo e Avaliações, Espírito Empreendedor, Realização Pessoal e Reconhecimento e Celebração” (Katzenbach,2002, p. 24), esta é uma diferente descrição para os fatores motivacionais, e podemos sem dúvida elencar pelo menos mais uma dezena delas, todas muito bem explicadas e fundamentadas em seus conceitos conclusivos, porém cabe em nossa análise, ressaltar que em todas estas definições encontramos sempre dois tipos de fatores, os que permitem estímulos externos e os que não permitem estímulos externos.

Para os do primeiro grupo podemos adotar um único modelo de motivação ou quem sabe uma combinação de vários modelos, adaptados às condições e realidades de cada organização, e certamente observaremos resultados positivos na avaliação dos funcionários.

Já no segundo grupo, que trata das motivações absolutamente pessoais de cada indivíduo, é que está nosso maior desafio.

O ser humano é inconstante por natureza o que praticamente impossibilita o encontro das respostas para esta pergunta, pois as motivações internas são mutáveis e não seguem nenhuma regra, o que motiva uma pessoa hoje pode a qualquer momento deixar de motivar sem nenhuma justificativa lógica e formal.

As vezes estas mudanças podem até ser previsíveis, principalmente quando estão ligadas ao tipo de vida que as pessoas levam, e obviamente a medida que mudamos o estilo de vida automaticamente as nossas motivações também mudam, mas existem algumas motivações que são sempre imprevisíveis.

Na “Moderna Sociedade Industrial” segundo Galbraith (1983), o envolvimento dos funcionários com os objetivos da empresa, e mais do que isso a sua real identificação com esses objetivos e propósitos da empresa enquanto entidade social, é que determinam a sua motivação em trabalhar para esta organização.

Olhando então as centrais de atendimento sob esta ótica, imediatamente podemos observar que estas afirmações se aplicam inteiramente a elas.

Estamos sempre falando de equipes grandes, com horários variados, com salários fixos normalmente pequenos, que atendem o bem mais precioso de todas as empresas, sua fonte de lucros, “ Os clientes” , com este material nas mãos , cabe ao gestor desta atividade encontrar quais são as motivações que irão adaptar seus colaboradores aos objetivos das empresas.

Podemos exemplificar, mecanismos de motivação como, remuneração, reconhecimento formal, premiação em produtos, descansos, ou até mesmo planos de carreira bem equacionados além de subsídio educacional, mas todos estes têm limitadores de tempo e espaço dentro das equipes, ou seja, funcionam bem,num determinado período de tempo, depois começam a fazer parte do dia a dia das operações e já não servem mais de estímulo.

Algumas empresas então adotam a política de estímulo ao Turn-over, para garantir que os mecanismos anteriores sejam sempre positivos dentro das equipes.

Porém vale lembrar que essa estratégia gera um custo adicional com treinamento e formação de equipes, além de criar expectativas negativas com relação a empresa no mercado de trabalho.

Na verdade não existe uma fórmula mágica que nos dê a resposta de como devemos agir ou planejar para manter os níveis de motivação dos colaboradores das empresas, com as mudanças culturais e sociais discutidas no início deste ensaio, onde vimos que as novas realidades da sociedade, e principalmente as novas características dos trabalhadores, o que as empresa precisam é deixar que os seus funcionários lhes mostrem o caminho de suas motivações pessoais.

Costumo sempre dizer que precisamos perguntar para as pessoas o que elas querem para suas vidas, precisamos estar sempre perto das equipes para criar a sensibilidade do relacionamento e do trabalho em equipe. O vínculo emocional de um funcionário tem sempre maior peso do que simplesmente o vínculo profissional.

Não podemos perder de vistas que estas necessidades demonstradas podem mudar, temos de estar atentos à estas mudanças para que possamos nos adaptar a elas.

E por fim precisamos entender que a liderança das equipes é fator essencial para o sucesso das operações, um líder com poder de persuasão sobre seus comandados sem dúvida nenhuma é uma ferramenta motivacional indispensável dentro de qualquer empresa.

Educação um pré-requisito fundamental

“ A mão de obra qualificada é decisiva para o êxito do sistema de planejamento” (Galbraith, 1983: p. 217) , como já havíamos dito anteriormente, a qualificação da mão de obra na sociedade pós industrial é fundamental para o sucesso das atividades, e esta qualificação passa pela educação formal dos trabalhadores.

Nesta nova situação em que os detentores do poder são também os que detêm o maior conhecimento, a valorização deste passa a ser fator importante no desenvolvimento de cada um de nós.

O estado então precisa exercer seu papel na garantia da educação até determinados níveis mínimos que garantam à parcela menos favorecida da sociedade o direito de participação, ou melhor, de entrada no mercado de trabalho, e as empresas precisam entender que também passam a ter papel decisivo no processo educacional e de formação profissional dos seus funcionários e por dependências, dos filhos destes funcionários.

Com estas conclusões, podemos então afirmar que as empresas devem inserir no escopo de suas atividades, o investimento na formação educacional de seus colaboradores, usando certamente este subsídio como mecanismo de motivação e de compromisso pessoal dos funcionários com a organização.

Conclusões

Após esta breve análise de alguns dos assuntos abordados por Galbraith (1983) em O Novo Estado Industrial, podemos elaborar algumas conclusões a respeito das influências que as mudanças na sociedade após a segunda guerra mundial, exercem sobre as atividades das empresas e mais especificamente sobre como podemos usar a nosso favor este novo cenário, para a gestão das equipes em centrais de atendimento.

Na verdade a maior conclusão que podemos tirar é de que existe hoje uma necessidade eminente de se compreender as reais motivações que fazem com que os funcionários das empresas vistam a camisa e trabalhem para elas como se fossem para si próprios.

A sociedade moderna exige dos gestores uma posição definida e transparente para com suas equipes, já não se pode mais propor atitudes mas agir de maneira diferente, o exemplo passou a ser uma ferramenta de persuasão e motivação constante dentro das empresas.

Outro fator que merece comentário é a conquista do respeito dos funcionários pela organização, que deve ser conquistado com a demonstração para os mesmos dos objetivos reais da empresa, com a abertura da possibilidade de participação real na tomada de decisão e com o envolvimento com a sociedade que a empresa efetivamente tem, quais os projetos sociais nos quais ela esta engajada e qual a sua colaboração em cada um deles.

Pois bem estas são algumas das conclusões possíveis depois desta análise comparativa, entretanto quero registrar que certamente existem outras tantas que podemos encontrar, aprofundando mais o nosso estudo e buscando variações e comparações em outros níveis de conhecimento bibliográfico.

Bibliografia:

- Katzenbach, Jon R. . Desempenho Máximo. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Negócios Editora, 2002.
- Berry, Leonard L. . Descobrimo a Essência do Serviço. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- Galbraith, John K. . O Novo Estado Industrial. Tradução de Leonidas Gontijo de Carvalho. São Paulo: Pioneira, 1983.
- Drucker, Peter. Sociedade Pós Capitalista. Tradução de Nivaldo Montigelli Junior. São Paulo: Pioneira, 1994.
- Nóbrega, Clemente. “Procuram-se Otários” .Revista Exame de 21/10/1998, pgs 60- 71.