

A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO E A LÓGICA COMPETÊNCIA: O ESTUDO DE CASO DO CALL CENTER RGE – RIO GRANDE ELETRICIDADE

Paulo Henrique Possas¹

Av. do Forte, 942/412 – Bairro Cristo Redentor

CEP: 91360-001 Porto Alegre/RS Brasil

Tel: +55 51 3356-1339

E-mail: paulo.possas@terra.com.br

¹ Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia - COPPE

CEP: 21945-970 Rio de Janeiro/RJ Brasil

Caixa Postal: 68501

Resumo:

Uma nova proposta na discussão do relacionamento social entre empresas e trabalhadores é a lógica competência, que valoriza características dos trabalhadores tais como as competências técnicas, de serviço, de processo e sociais. Este trabalho por objetivo relacionar dois conceitos teóricos: o da lógica competência e o da compreensão humana da informatização em uma área inserida no contexto mutante de tecnologia. Foi escolhido como estudo de caso um *Call Center* e foi realizada a análise da coerência das políticas de recursos humanos adotadas e o processo de informatização.

Palavras-chaves: competência, informatização, automatização, *call center*.

Sumário

| | |
|--|----|
| A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO E A LÓGICA COMPETÊNCIA: O ESTUDO DE CASO DO CALL CENTER RGE – RIO GRANDE ELETRICIDADE | 1 |
| 1. Introdução..... | 3 |
| 2. Telemarketing, <i>Call Center</i> e CRM | 4 |
| 3. A Lógica Competência e a Informatização..... | 6 |
| 3.1. Os Conceitos sobre Competência com base na avaliação de um <i>Call Center</i> | 6 |
| 3.2. Os Conceitos sobre a Informatização..... | 9 |
| 4. Case: <i>Call Center</i> RGE (Rio Grande Energia)..... | 10 |
| 4.1. História e os Prêmios do RGE 24 Horas | 10 |
| 4.2. A estrutura hierárquica | 11 |
| 4.3. Entrevista com a Gerente do <i>Call Center</i> | 12 |
| 4.4. Sobre as competências dos funcionários do <i>Call Center</i> RGE | 12 |
| 4.4.1. Assumir as responsabilidades..... | 12 |
| 4.4.2. Tomar a iniciativa | 13 |
| 4.4.3. Sobre as situações de trabalho (os eventos) | 13 |
| 4.4.4. O Entendimento prático | 14 |
| 4.4.5. Transformação..... | 15 |
| 4.4.6. Compartilhar as implicações de uma situação de trabalho | 16 |
| 4.4.7. Sobre os conhecimentos adquiridos | 17 |
| 4.4.8. Mobilizar a rede de atores no entendimento | 17 |
| 4.5. Um novo Entendimento sobre a Informatização..... | 17 |
| 4.5.1. Concepção teórico do processo..... | 17 |
| 4.5.2. Pensar abstratamente..... | 18 |
| 4.5.3. Raciocínio Indutivo | 18 |
| 5. Conclusões | 19 |
| 6. Bibliografia..... | 20 |

1. Introdução

As estratégias adotadas pelas empresas na busca de lucros e de uma melhor posição de mercado levam em conta a evolução tecnológica, estrutural e financeira. Entretanto esquecem, na maioria dos casos, da parte humana envolvida, utilizando políticas de recursos humanos ultrapassadas.

Uma nova proposta na discussão do relacionamento social entre empresas e trabalhadores é a lógica competência que valoriza as características dos trabalhadores tais como as competências técnicas, de serviço, de processo e sociais.

No atual contexto, a reestruturação e a modernização das empresas, assim como a implementação de novas organizações, dependem cada vez mais da adoção de tecnologias de informação e comunicação (TIC's).

Portanto, é necessário entender, em particular, as necessidades que envolvem a conjugação entre o lado humano e a evolução tecnológica. A informatização é muito mais que a automatização do processo produtivo. Ela envolve a participação dos funcionários que utilizam as TIC's para potencializar as suas capacidades humanas.

Este trabalho tem por objetivo relacionar dois conceitos teóricos: o da lógica competência e o da compreensão humana a respeito dos movimentos de informatização em uma área inserida no contexto mutante de tecnologia. Um *Call Center* foi escolhido como estudo de caso e foi realizado uma análise da coerência das políticas de recursos humanos adotadas e o processo de informatização.

Este trabalho é dividido em três partes, além desta introdução. A primeira apresenta a importância do telemarketing no atual contexto econômico, o papel dos *Call Centers* e de outras ferramentas, tais como o CRM (*Customer Relationship Management*), na obtenção de informações do ambiente externo, para que as organizações possam melhorar o relacionamento com os clientes. A segunda parte abrange os conceitos teóricos de lógica competência e de informatização, fazendo referência à mão-de-obra de tele-atendimento. Na terceira parte é apresentado um estudo de caso reconhecido internacionalmente da empresa RGE – Rio Grande Energia sobre o tratamento e a importância dada aos seus trabalhadores do *Call Center*, tentando avaliar os conceitos teóricos de competência e do entendimento da informatização, citados na segunda parte. A idéia central deste

trabalho é observar na prática estes conceitos, e isto será feito ao longo da descrição da entrevista realizada com responsável pelo *Call Center* da RGE.

Observamos aqui se as mudanças políticas e sociais de uma organização acontecem de fato no que diz respeito ao reconhecimento público da RGE pela atenção dada à qualidade de trabalho de seus profissionais da área de *Call Center*. Tentamos identificar a relação entre a competência organizacional e o entendimento da informatização por parte dos funcionários da RGE, além das ações organizacionais que tornaram este reconhecimento público possível.

2. Telemarketing, *Call Center* e CRM

Telemarketing são todas e quaisquer atividades desenvolvidas através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing.

No Brasil o telemarketing ganhou impulso no final dos anos 80. Hoje, é cada vez mais difundido nos mais diversos setores da economia. Segundo estimativas, em 2000, cerca de R\$ 62 bilhões foram movimentados através de operações feitas por telemarketing, englobando o consumidor final e o "*business to business*" (*O que é Telemarketing?*, 2002). O telemarketing vem apresentando, nos últimos anos, um crescimento de cerca de 30% anuais (*O que é Telemarketing?*, 2002).

Sua expansão, conseqüentemente, oferece ao mercado uma enorme oferta de novos empregos. Pesquisas mostram que mais de 150.000 pessoas trabalham direta ou indiretamente em funções de telemarketing. Há indicadores de substancial crescimento no número destas vagas (*O que é Telemarketing?*, 2002).

O telemarketing, atualmente, é ferramenta de marketing utilizada em empresas de todos os setores da economia, favorecendo o crescimento de empresas especializadas na fabricação e revenda de equipamentos para *Call Center's*, prestadoras de serviços de terceirização de telemarketing e de consultorias.

Para se obter os resultados esperados e evitar desencontros durante o processo, vários pontos precisam ser analisados com cuidado:

O *Call Center* é um dos mais importantes usos do *telemarketing* e está em grande expansão principalmente no Brasil, tornando-se um expoente da economia brasileira, pois seu crescimento tem apresentando uma evolução muito maior que os próprios índices econômicos.

Resumidamente, podemos simplificar o conceito *Call Center* da seguinte forma: as empresas oferecem um canal de comunicação aos clientes, que o utilizam para os mais variados objetivos:

obter informações, reclamar de algum problema, comprar algum produto, pagar as contas, saber o saldo no banco, normalmente através do número 0800 (ligação gratuita para os clientes).

Porém, na chamada Economia do Conhecimento¹, o marketing é permanentemente em tempo real: as ações e decisões referentes aos atuais clientes e futuros, precisam estar fortemente relacionadas, permitindo velocidade em toda a cadeia de valores: atendimento, vendas, e principalmente, pós-venda (e poucas empresas entendem a importância deste último tópico).

Pelo fato da atual concorrência global ter se acirrado entre as empresas, alguns conceitos na questão do relacionamento empresa-cliente surgem, aliados a capacidade de interação da mão-de-obra utilizada pelos *Call Center's*. O CRM (*Customer Relationship Management*), ou o Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes, vem revolucionando o marketing e reestruturando as formas de fazer negócios. Cuidar do relacionamento com os clientes não é assunto novo. Existe desde que houve a primeira transação comercial. O que há de novo é o impacto dramático que pode trazer aos lucros das empresas. Isto acontece porque os clientes estão cada vez mais informados e exigentes. Para conquistar e reter um cliente é preciso conhecer, interagir e superar suas expectativas. Além disso, é preciso fazer tudo isto de uma maneira eficiente e eficaz para obter resultados rápidos, reduzindo assim os custos e alavancando receitas. Neste cenário, a contribuição do CRM é vital. As novas tecnologias e o domínio da gestão de mudanças culturais podem elevar o relacionamento com clientes a patamares nunca antes atingidos.

Dentro deste contexto, o *Call Center* transforma-se num *Contact Center*, gerenciando todo o relacionamento com os Clientes, seja através da Internet (*e-mail* e *chats* - salas de bate papo), fax ou telefone, respondendo em tempo real e, principalmente, permitindo que a agilidade seja um diferencial competitivo.

No entanto, esta evolução tecnológica, ao que se percebe, parece correr muito a frente da evolução e enriquecimento da mão-de-obra destinada a este tipo de processo. Muitas inovações e transformações na área tecnológica foram colocadas em primeiro plano, enquanto, ao contrário, foram escassas as discussões sobre a competência devida aos trabalhadores de telemarketing e de *Call Center's*. É necessário encontrar formas para avaliar e incentivar uma evolução social que acompanhe a rápida evolução tecnológica e que, além disso, consiga conjugar as transformações que a tecnologia e sociedade pode provocar.

¹ Economia do conhecimento ou informacional é a economia baseada no uso intensivo de tecnologia de informação e comunicação, atualmente vigente, que caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional

3. A Lógica Competência e a Informatização

Com esta contextualização, podemos agora avaliar os conceitos propostos neste estudo: o da lógica competência e o da compreensão humana da informatização em uma área inserida no contexto essencialmente tecnológico.

3.1. Os Conceitos sobre Competência com base na avaliação de um *Call Center*

As competências desenvolvidas por uma organização, ou seja, as competências técnicas, de serviço, sobre processo e sociais, saem agora do círculo estreito dos pesquisadores e dos críticos e entra no debate político social. A lógica competência, conceito defendido por Zarifian (2001, 68-76) se baseia em três aspectos fundamentais: a tomada de iniciativa e responsabilidade, a inteligência prática das situações e a faculdade de mobilização de atores em torno da mesma situação (a co-responsabilidade).

Em lógica competência, uma organização reativa é uma organização que sabe descentralizar a tomada de decisão, que sabe aproximar a decisão da ação e, desta forma, deixa uma ampla autonomia aos assalariados na produção e nos serviços.

A competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa e essa competência é propriedade particular do indivíduo e não do posto de trabalho. O trabalho nada mais é que uma ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento. Ele não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY e FLEURY, 1997).

Esta nova postura supõe a iniciativa, a intensa mobilização de uma rede de atores, o coletivo, a necessidade de aprendizagem, o enfrentamento de situações singulares, fazendo tudo isso a construção da competência. Um *Call Center* é uma área de intenso enfrentamento de situações de trabalho, conhecidas como eventos. Alguns previstos, alguns além do conhecimento já adquirido. São nesses enfrentamentos que o aprendizado se dissemina. No confronto dos eventos, ocorrem momentos em que o atendimento desvia do normal. Estes eventos precisam ser evitados e/ou dominados, permitindo que a produção normal da área seja retomada.

Mas a percepção da competência não é tarefa fácil. Podemos induzi-la através de transformações organizacionais, por exemplo. O tipo que melhor representa uma estrutura organizacional com reconhecimento das competências é uma organização por projeto que significa reunir uma equipe

multiocupacional em torno de um projeto de inovação, com objetivos precisos e por um período pré-determinado. Um *Call Center*, como uma empresa, deve ser um conjunto de competências individuais, formando a competência organizacional. Mas para que isto ocorra, o lado humano e social de sua mão-de-obra deve ser compreendido em seus potenciais e competências individuais. Elas devem ser incentivadas a se desenvolverem. Segundo Zarifian:

“Competência nada mais é que ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, 68-76).

O autor analisa a importância de cada palavra desta sua afirmação.

Assumir: “resulta de um procedimento pessoal do indivíduo que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela” Nem todas as pessoas estão preparadas, treinadas ou dispostas a assumir responsabilidades, e muitas não são incentivadas para tal. Delegar responsabilidades em várias empresas significa erroneamente a perda de controle por parte de supervisores e gerentes mal preparados, frustrando qualquer tipo de iniciativa por parte dos funcionários. Mesmo em tarefas mais simples e de repetição, o ato de assumir é importante na relação de confiança entre o chefe e o empregado, revendo, desta forma, a idéia taylorista muito disseminada entre as organizações de que o homem nada mais é que uma parte da máquina e não pode (e nem deve) pensar.

Tomar iniciativa: “Devo enfrentar o problema-qualidade já identificado. Tomo a iniciativa de aplicar tal procedimento em vez do outro, em função da experiência adquirida que tenho desse tipo de situação, e do conhecimento de procedimentos possíveis que posso mobilizar, ou devo enfrentar um cliente, escolhendo a partir de uma avaliação do comportamento deste cliente, aplicar uma estratégia bem definida de desarmamento de sua insatisfação?” (ZARIFIAN, 2001, 68-76). O ser humano possui capacidade de imaginação e de invenção que lhe permite abordar o singular e o imprevisto, e isto deve ser visto como diferencial competitivo.

Sobre situações: “o comportamento é uma situação nunca prescritível. Não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar porque este comportamento faz intrinsecamente parte da situação. A competência é o entendimento prático das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. Por mais situações que se imagine, o funcionário deve usar os conhecimentos para avaliar e enfrentar situações inéditas” (ZARIFIAN, 2001, 68-76).

Possuir o entendimento prático de uma situação é saber avaliá-la levando em conta o comportamento de seus constituintes, sejam eles materiais (máquinas) ou humanos. Em um *Call Center*, por exemplo, de atendimento ao público de uma concessionária de energia elétrica, deve o funcionário do teleatendimento prever o tempo de deslocamento de um “leitorista” de contas. A avaliação perante o entendimento faz parte do comportamento competente.

A analogia entre os conhecimentos adquiridos e a situação de trabalho depende do grau das situações de eventos e da singularidade da situação que a pessoa tem que enfrentar. Aos poucos, através das situações enfrentadas e contornadas, as ações executadas pelo indivíduo agregam conhecimento a si, aumentando sua experiência e criando a uma lógica competência que auxiliará em cada nova situação enfrentada (ZARIFIAN, 2001, 68-76).

“No entanto, para que a bagagem do conhecimento do indivíduo se transforme e aumente é preciso que a situação com que ele se defronta tenha sido plenamente explorada do ponto de vista do que há a aprender com ela” (ZARIFIAN, 2001, 68-76).

Quanto maior for a diversidade das situações, quanto maior as dificuldades forem sendo vencidas, mais intensamente serão modificados os conhecimentos. Segundo Zarifian (2001, 68-76): **“A repetição da desestabilização de esquemas cognitivos adquiridos permite-lhes estar aberto à aprendizagem do novo. Cada indivíduo precisa aprender, ou seja, precisa de competências que não possui e de auxílios que se baseiam na solidariedade da ação. Neste momento, pode ficar mais visível que tem disposição ao enfrentamento e quem se esconde dos novos desafios.”**

É importante o saber compartilhar estes conhecimentos e experiências, pois os assalariados só se comunicarão entre si e disponibilizarão suas competências se experimentarem o sentimento de participar das mesmas implicações de uma situação, e se forem avaliados pela chefia à base dessas implicações. Mas é possível que, qualquer que seja o esforço para o compartilhamento, ele continue sendo parcial (ZARIFIAN, 2001, 68-76).

Alguns *Call Center*'s estão abolindo as baias de trabalho que isolam os funcionários, outros criam grupos de trabalho para a resolução dos problemas mais difíceis e para auto-avaliação, incentivando assim o compartilhamento e a comunicação entre as pessoas.

Outra visão possível é a baseada nas competências sociais citadas por Fleury (FLEURY e FLEURY, 1999), pois elas se tornam essenciais em um *Call Center*. A comunicação, ou seja, a capacidade de expressar idéias de modo claro, é o processo base do *telemarketing*, muito mais importante que em outras áreas de uma empresa. Já a negociação, que significa ter a capacidade de

discutir e influenciar outras pessoas positivamente para atingir os objetivos organizacionais, é uma das características mais importantes na relação entre o cliente e a empresa, e esta competência social é indispensável em um *Call Center*. Finalmente, o trabalho em equipe é a criação, ou seja, é o trabalho com grupos de pessoas que possuem habilidades e conhecimentos diversos. Este tipo de interação se torna cada vez mais perceptível e necessário pelos empresários, mas ainda é pouco encontrado nas empresas.

3.2. Os Conceitos sobre a Informatização

Segundo Zuboff (1994), a tecnologia da informação está proporcionando uma nova infraestrutura para várias atividades produtivas e comunicativas de vital importância para a vida organizacional. A tecnologia hoje desempenha um papel importante na reestruturação do local e trabalho, e ela é caracterizada por uma dualidade: pode automatizar operações e, ao mesmo tempo, criar informações (informatizar).

A decisão de informatizar pode ser gerada por uma consequência inesperada ou por uma política consciente, mas é rara em empresas brasileiras. Uma inovação tecnológica deve acompanhar uma ou várias inovações organizacionais, porque a automatização é a tecnologia da informação mal explorada pela organização, causando frustrações e custos desnecessários.

Com a informatização, o conceito de Qualificação Intelectiva surge mais evidente. Ela é o conjunto de três características básicas: o pensamento abstrato, o raciocínio indutivo e a compreensão teórica. Perguntas como “a que esses dados se referem? Qual o significado deles?” são comuns, e torna-se necessário um pensamento mais abstrato devido a separação da informação com o contexto físico. O raciocínio deve ser mais indutivo, pois os dados são agora quantitativos e devem ser abordados analiticamente. Além disso, é necessária uma melhor compreensão teórica do processo. No entanto, as pessoas tendem a conferir os dados reais para sua segurança, se prendendo ao que é físico, por viverem e se sentirem muito mais seguras no processo real. Quanto mais profunda a informatização, mais difícil fica o acesso ao contexto real, mais distantes ficam os processos físicos e mais a Qualificação Intelectiva se torna necessária aos funcionários.

Num ambiente de *Call Center*, as pessoas devem possuir este conjunto de características, pois elas estão inseridas tanto na automatização quanto na informatização de processos. Eles estão distantes do ambiente físico, tendo que combinar informações quantitativas e tirar conclusões após

contínuas análises dos dados. E isto tem que ser feito rapidamente pela exigência na velocidade do atendimento. A pressão sobre as ações e sobre o tempo dentro de um *Call Center* é contínua e exige da sua mão-de-obra uma capacidade de análise e abstração muito grande. As situações devem ser imaginadas e as soluções devem ser precisas e rápidas. Não há tempo para conferências físicas ou para a falta da visão sistêmica do empregado.

4. Case: *Call Center* RGE (Rio Grande Energia)

4.1. História e os Prêmios do RGE 24 Horas

Centralizado em Caxias do Sul — a principal cidade de uma vasta região atendida pela Rio Grande Energia no Norte e Nordeste do Rio Grande do Sul —, o RGE 24 Horas – Central de Atendimento ao Cliente substituiu o atendimento ao público anteriormente feito em 94 escritórios herdados da Companhia Estadual de Energia Elétrica quando da privatização parcial da empresa, ocorrida em Outubro de 1997.

O atendimento, que era dado aos clientes nesses escritórios (deficiente, demorado e sem qualquer padronização), colocava em risco a imagem de qualidade que a Rio Grande Energia tentava buscar e, por isso, houve a substituição gradativa dos escritórios até a plena centralização do atendimento no RGE 24 Horas. Este escritório central começou a operar oficialmente em Abril de 1999.

A frieza que normalmente está por trás do atendimento gentil e cordial de um *Call Center* foi substituída no RGE 24 Horas por uma visão humana em que a qualidade do ambiente e a preocupação com os teleatendentes se tornaram tão importante quanto a qualidade do atendimento aos clientes.

Selecionadas a partir de um perfil pré-definido, os teleatendentes são acompanhados permanentemente não apenas com vistas ao seu bom desempenho na atividade propriamente dita, mas também no que se refere à preservação de sua saúde, de sua voz, bem como sendo orientadas em suas atividades sociais e familiares.

O relacionamento entre a empresa e os teleatendentes se dá a partir de uma visão holística, por se entender que, antes de atender bem um cliente da empresa, o profissional de teleatendimento deve estar bem consigo mesmo e com seu meio. Graças a isto, pesquisas de clima mostram resultados muito positivos e o *turnover* praticamente inexistente, enquanto o mercado, na média, apresenta índices muito elevados no rodízio de funcionários que atuam em uma área como esta.

Devido aos cuidados sociais implementados pela RGE, o Comitê de Gestão das Empresas de Energia Elétrica (COGE) da Eletrobrás e a *Hagler Bailly*, uma das maiores consultorias do mundo especializada em *benchmarking* internacional junto a empresas bem-sucedidas, estão recomendando o RGE 24 Horas como modelo de *Call Center* entre as 30 maiores empresas de distribuição de energia elétrica na América, Europa e Japão. Os diretores e executivos dessas empresas se reuniram para avaliar o *benchmarking* realizado pela *Hagler Bailly* no RGE 24 Horas, dando um reconhecimento internacional ao trabalho que está sendo realizado na Rio Grande Energia. A partir do reconhecimento internacional, decidiu-se inscrever a descrição desta experiência no Prêmio Top Ser Humano, instituído pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional do Rio Grande do Sul.

4.2. A estrutura hierárquica

A reformulação da estrutura hierárquica do *Call Center* foi feita a partir de uma estrutura rígida com dois supervisores e cinquenta pessoas para pequenas equipes de quinze a dezoito pessoas. Houve um processo interno de recrutamento para escolha de oito monitores de atendimento que controlam cada grupo com a função de avaliar e orientar as ações. Seis monitores controlam equipes e dois não possuem equipe alguma, apenas buscam a melhoria em todos os grupos. Com a troca da estrutura, a competência ficou mais evidente. Eles apenas atendiam as ligações e tinham pouco interesse no processo envolvido. Durante as mudanças, eles tiveram mais acesso a aprendizagem e ampliaram mais seu horizonte dentro da empresa. O trabalho de *Call Center* é muito repetitivo. A partir desta reformulação, eles começaram a viver mais socialmente a empresa. Ocorreu a delegação das responsabilidades. Fora os monitores, os outros funcionários ainda mantêm a forma muito repetitiva de atendimento, porque a empresa ainda não permite uma maior autonomia, mesmo reconhecendo que eles são capazes de decidir mais.

4.3. Entrevista com a Gerente do Call Center

Baseado nas idéias de Zarifian (2001, 68-76) relacionadas aos conceitos sobre competência e nas idéias de Zuboff (1994) sobre como as pessoas utilizam sua Qualidade Intelectiva, realizamos uma entrevista com a Gerente do Call Center RGE 24 Horas, Sra. Adriane Kruse, para que comprovasse ou discordasse sobre a lógica competência e sobre a forma como as pessoas recebem a informatização. Esta entrevista foi realizada no dia 13 de fevereiro de 2002 em Caxias do Sul.

4.4. Sobre as competências dos funcionários do Call Center RGE

4.4.1. Assumir as responsabilidades

A competência indica um novo envolvimento do indivíduo com o trabalho.

- *A maioria dos funcionários do Call Center da RGE assume a responsabilidade de resolver um evento (situação de trabalho)*

É plenamente possível assumir mais responsabilidades, mas há limitações ainda expostas pela estrutura da empresa. As chances existem, mas poucas pessoas têm a iniciativa e a vontade de participar. Assumir a responsabilidade implica num grau de doação que nem muita gente que está disposta a alcançar. O pensamento é vir, chegar, trabalhar e ir embora. Ao promover um treinamento, por exemplo, alguns funcionários exigem pagamento de hora extra para fazê-lo.

Infelizmente, a maioria das empresas ainda é orientada mais ao controle que para o aprendizado, recompensando o desempenho dos seus funcionários pela obediência as regras e não pelo desejo de aprendizagem (FLEURY e FLEURY, 1997). É importante perceber que nem a empresa observa resultados quando um treinamento é forçado, nem o funcionário se vê impelido em adquirir o conhecimento. Tudo se deve as falhas organizacionais que se evidenciam no relacionamento entre a empresa e seus funcionários.

- *Ocorre a automobilização? E a empresa incentiva este movimento?*

Poucas pessoas têm esta iniciativa, menos que 10%. A faixa etária também é responsável pela pouca iniciativa. A maioria dos teleatendentes tem menos de 27 anos, são do sexo feminino e são estudantes. Já as pessoas com mais idade têm um grau de responsabilidade e iniciativa maior.

4.4.2. Tomar a iniciativa

Quanto maior a quantidade de eventos, mais a capacidade de tomar iniciativa se torna importante.

- *A iniciativa do funcionário é observada e fomentada? Os funcionários articulam estratégias que vão além do script definido pela empresa? Existem funcionários que enfrentam as situações mais complexas sem buscar auxílio dos monitores?*

A tendência natural deles é passar o problema para os monitores. Mas existem pessoas que se destacam por isso, procurando soluções de contorno, fugindo do caminho normal. Entretanto a grande maioria, pela grande responsabilidade que envolve o processo, foge da iniciativa. Durante a escolha dos monitores, esta atitude de iniciativa foi levada em conta, e isso foi muito interessante. Nós temos responsabilidade cível e criminal nas decisões envolvidas no *Call Center*, e isto deixa as ações muito amarradas, infelizmente. Eu delego as responsabilidades aos monitores e eles também possuem esta cultura com os que se destacam no grupo.

Nem sempre as mudanças na rotina são bem aceitas porque “quebram” conceitos adquiridos e a desestabilização destes exigem mais iniciativa e enfrentamento às situações cada vez mais complexas. No entanto, as exigências de ações corretas e precisas no processo, tal como citado sobre a responsabilidade cível, não podem ser usadas como bloqueadora da iniciativa, criatividade e mudança. Tal como erro incorre na responsabilidade cível, o acerto deve equivaler ao reconhecimento humano por parte da empresa.

4.4.3. Sobre as situações de trabalho (os eventos)

A diversidade das situações contribui para o aumento da competência.

- *Pode-se observar aqueles que conseguem resolver situações inesperadas? Eles são os mais competentes?*

Sim, neste grupo, nós encontramos as pessoas com perfil de monitores de atendimento.

- *Existe algum teste de situação real realizado pelos candidatos a funcionário do Call Center da RGE? Ou existe alguma simulação?*

O processo seletivo começa pela avaliação do currículo. Após isso, o processo é enviado para a área de recursos humanos. Eles são avaliados pelo tom de voz, dicção e capacidade de argumentação. Depois os candidatos são chamados para uma dinâmica de grupo e uma bateria de testes psicológicos.

Antes, na dinâmica de grupo, uma simulação muito simples era feita e houve um pedido de mudança. Agora, são várias situações de vendas onde um grupo vende para outro que aceita ou não a compra. A idéia é chegar a um consenso entre os grupos. No teste é possível ver quem fala, quem não fala, quem argumenta, quem não argumenta, que tem mais raciocínio lógico, entre outras características importantes.

O processo de contratação de pessoas parece simples, mas nem sempre traz resultados positivos. Parece óbvio a escolha de um perfil mais jovem dos atendentes, mas ao mesmo tempo pode existir uma frustração pela falta de comprometimento. Seria necessária uma compensação na escolha de faixa etária ou então uma revisão do processo de contratação. Uma das soluções seria mesclar pessoas experientes com pessoas mais jovens. Existe um custo a ser pago pela organização para a excelência de seus serviços. É preciso ficar claro, em primeiro lugar, que tipo de conhecimento é necessário para o Call Center e, desta forma, encontrar as pessoas adequadas. Segundo, é preciso estruturar o projeto no qual estas pessoas irão trabalhar para aproveitar o máximo de seu conhecimento. Terceiro, é preciso que a empresa aprenda e mantenha este conhecimento.

4.4.4. O Entendimento prático

É necessário poder recolocar a situação em um contexto mais amplo (visão sistêmica) para que possa ocorrer o seu total entendimento.

- *Como a empresa fornece informações para a compreensão dos funcionários de todo o processo do qual o Call Center da RGE trata?*

No início da carreira, durante o treinamento mesmo eles têm o código de defesa do consumidor, eletricidade básica, o sistema de informação, o script, o módulo comportamental, o módulo motivacional e técnicas de atendimento. Ocorre também uma visita deles a subestação próxima a Caxias do Sul. Existe também a visita de grupo de leitoristas de registro, de entregadores de conta, de eletricista, para que eles percebam quanto interdependentes são as áreas. Existe um jornal eletrônico que possui entrevistas com as áreas comerciais, logísticas, financeiras para que eles tenham um entendimento amplo do processo. Nós estamos pretendendo formar grupos de três atendentes no máximo também para acompanhar o eletricista e os entregadores no dia a dia, mas isso ainda é um projeto.

“A necessidade de criar múltiplos canais que possibilitem a circulação de informações é essencial para [...] as organizações. A comunicação precisa ser intensa e a informação confiável ” (FLEURY e FLEURY, 1997).

4.4.5. Transformação

Para que a bagagem de conhecimento do indivíduo se transforme e aumente, é preciso que as situações como que ele se defronta tenham sido plenamente exploradas do ponto de vista do que há a aprender com ela.

- *As situações do trabalho fora do script são plenamente exploradas?*

A medida que eles vão ganhando experiência e aprendem a explorar o problema, ele se torna simples. Mas existem situações muito complexas nesta área e o movimento natural é passá-las para o monitor. Entretanto existem pessoas que se interessam pelas soluções dos problemas que estão fora dos padrões e estas pessoas se destacam muito mais. Não há a menor dúvida disso. No *Call Center*, existe um controle das situações imprevistas que significa as situações que o atendente realizou um diagnóstico errado da situação, por exemplo, situações que tiveram custos desnecessários. É uma forma de avaliar a produtividade. Os teleatendentes fazem um autocontrole destas situações também, mas dificilmente para encontrar as respostas certas às soluções equivocadas, e sim para questionar sobre o controle do desempenho individual.

4.4.6. Compartilhar as implicações de uma situação de trabalho

- *Existe algum tipo de incentivo aos funcionários para que eles compartilhem as soluções descobertas pelo enfrentamento de uma situação de trabalho?*

Sim. Os monitores fazem reuniões semanais com as equipes. Durante essas reuniões eles expõem os problemas e têm a função de achar a solução para eles. Algumas das melhores idéias e soluções que nós tivemos vieram deste compartilhamento. Mas esta reunião é incentivada pela gerente do *Call Center*, não é uma definição da empresa. Quem melhor sabe o problema é quem atende. Nada mais justo que eles encontrem os problemas e discutam soluções.

A RGE caminha para a criação de grupos de trabalho, apesar dos passos ainda serem iniciais para este objetivo. A flexibilização da estrutura hierárquica rígida para a criação de grupos com supervisores aumentou a qualidade dos resultados, mas ainda está longe do que Zarifian, citado por Fleury (FLEURY e FLEURY, 1997). chama de organização qualificante. A RGE se aproxima do conceito definido como organização qualificada, um passo anterior à organização. A empresa começou a organizar um trabalho em equipes, diminuiu os níveis hierárquicos, e iniciou, muito timidamente, a reaproximação das relações entre as funções da empresa. Para que a RGE se torne uma organização qualificada, será necessário a delegação total aos grupos da responsabilidade com seus objetivos de desempenho, o que ainda é muito incipiente.

Quanto maior a diversidade das situações de trabalho, mais serão modificados os conhecimentos.

- *Existem pessoas atentas ao novo?*

Por serem jovens, em sua maioria, qualquer mudança é menos traumática. Toda a modificação no sistema de informação, por exemplo, é uma melhoria pretendida por eles. Mas a mudança de um processo da empresa, por exemplo, é mais difícil de se entender.

É possível ligar a faixa etária ao nível aceitação de mudanças. Parece claro em empresas de tecnologia que utilizam mão-de-obra mais jovem e em constante aprendizado tecnológico.

4.4.7. Sobre os conhecimentos adquiridos

- *Como são preservados os conhecimentos adquiridos?*

O *script* é uma das maneiras de se manter o conhecimento. Os *scripts* são os históricos das situações já ocorridas. Eles estão na plataforma *Web* que facilita muito a pesquisa. Sempre que existem novas situações, elas são acrescentadas. A informática vem dar um auxílio impressionante para as soluções. Antes, a pesquisa era feita em manuais e a disponibilidade das informações era o grande gerador de insatisfação do cliente. As pessoas tinham que ir até os setores para pesquisar fichas e verificar créditos de cliente, deixando-o na espera por vários minutos. Hoje a acessibilidade é muito maior. Os programas de *script* e de atendimento ainda não são os mesmos, mas o plano é integrar os dois.

O sistema é o corporativo da empresa. A parte de atendimento foi desenhada depois.

4.4.8. Mobilizar a rede de atores no entendimento

Como é percebida a solidariedade entre os funcionários na solução das situações de trabalho?

Os monitores mobilizam no sentido de obter opiniões, sugestões e críticas. Existe um grupo de funcionários que foi escolhido para discutir os problemas do processo que inclui o *Call Center*. A RGE tem incentivado a criação de comitês voltados para avaliação dos processos. Essas pessoas também conseguem mobilizar os outros funcionários no sentido de discutir os problemas enfrentados não só pela situação de trabalho, como também para mudança do processo.

4.5. Um novo Entendimento sobre a Informatização

4.5.1. Concepção teórico do processo

Os funcionários procuram maneiras de se certificarem sobre as ações realizadas por estarem longe fisicamente do processo?

Os funcionários mantêm uma anotação paralela com o sistema de informação, como foi citado anteriormente. Eles anotam todos os atendimentos que eles fazem um editor de texto. O sistema também registra o tempo, a quantidade de atendimento e outros registros de controle

estatísticos. Mesmo sabendo disso, elas mantêm um controle paralelo dos dados. Então, isso parece ser natural do ser humano.

4.5.2. Pensar abstratamente

Quando o trabalho se torna mais mediado pelo computador, ele se torna mais abstrato e distante da referência física.

A maioria dos funcionários do Call Center tem em claramente as conseqüências de uma ação realizada por eles?

Em sua grande maioria sim. Nós temos uma meta de atender o cliente em três minutos. Mas claro que isto depende de muitos fatores. Nós percebemos que o abandono, ou seja, a quantidade de clientes que não esperam o atendimento ser concluído, está aumentando. Por causa do tempo pequeno, ele as vezes não reconhece o problema corretamente. Então, a pressão para um atendimento rápido é grande. A qualidade de pensar abstratamente, explorar o problema e a velocidade das ações baseadas neste pensamento são fundamentais.

4.5.3. Raciocínio Indutivo

O sistema de informação utilizado possibilita a abordagem analítica dos dados? Como funciona o sistema do Call Center da RGE?

Eles devem concluir algo com os dados na tela. Um exemplo, quando um cliente liga por causa da falta de pagamento. Eles buscam no sistema financeiro e encontram todas as faturas pagas. Mas isso não basta. Ele deve fazer uma pesquisa em faturas anteriores, ele deve buscar incidências deste cliente. Ele tem que analisar e tem que concluir sobre a situação. Quem não tem esta capacidade, não fica *Call Center*, porque os problemas começam a atropelá-los. Eles não dão conta da quantidade e acabam saindo. Porque dificilmente eles terão tempo para resolver posteriormente.

O pensamento sistêmico é necessário para evitar o trabalho em áreas isoladas, não observando o processo como uma única linha, sem divisão.

5. Conclusões

A competência organizacional, formada pelo conjunto de competências de seus indivíduos, ainda encontra grande resistência quando emerge a necessidade de mudanças políticas e sociais internamente à organização. As empresas ainda dão poucas chances para as pessoas demonstrarem sua competência. Entretanto, este modelo parece estar mudando. Ainda há o estigma de um trabalho repetitivo, e deixar os funcionários assumirem responsabilidades ainda parece uma grande barreira para as organizações, mesmo que sua gerência reconheça sua viabilidade, como no caso da RGE.

Nos *Call Center's* mais reconhecidos e eficientes, a atenção ao lado humano vem se tornando inevitavelmente importante. Poucos *Call Center's* têm a preocupação com o lado motivacional e social. A RGE percebeu em suas mudanças que se a valorização de seu quadro funcional for reduzida, os resultados serão fracos e inexpressíveis. Por isso incentiva o debate dos problemas enfrentados e o reconhecimento dos resultados operacionais conquistados.

Apesar da grande maioria das empresas não reconhecerem a estrutura da lógica competência em sua concepção teórica, algumas empresas começam a apresentar tais características. Começa a aparecer uma visão mais humanista com o aparecimento de pequenos “fragmentos” do reconhecimento de competência.

Entretanto esta parece ser uma fase de transição. Ainda percebe-se, por exemplo, que os conhecimentos adquiridos no *Call Center* da RGE são preservados pelo redesenho do *script*, ou seja, referenciados ao cargo de teleatendentes. Mesmo o reconhecimento dos que se destacam ainda não está ligado diretamente a competência do indivíduo, como se os conhecimentos adquiridos no enfrentamento das situações pudessem ser guardados apenas pela atualização de um *script* de ação.

Outro detalhe é que a falta de iniciativa está estritamente ligado a baixa média de idade da mão-de-obra e também ao trabalho repetitivo. Entretanto, se não existe a possibilidade da mão-de-obra assumir mais responsabilidades, o trabalho continuará sendo repetitivo e a mão-de-obra terá que continuar sendo formada com baixa média de idade.

Analisando todas as características do *Call Center* da RGE, o incentivo a discussão através de comitês sobre os problemas enfrentados e a aceitação das soluções propostas, a preocupação com a visão sistêmica, o redesenho para uma estrutura hierárquica mais flexível, a mudança da forma de se admitir os candidatos, a forma de delegar as responsabilidades da gerente aos monitores e dos monitores para os que se destacam nos grupos de trabalho, todas estas ações representam movimentos em direção a estrutura de lógica competência.

A importância dos recursos humanos no processo de informatização e a lógica competência:
O estudo de caso do Call Center RGE – Rio Grande Eletricidade

As dificuldades de se entender processos automatizados e informatizados passa pela necessidade de se ter a qualificação intelectual associada a sua mão-de-obra, e a RGE não foge a regra. Todas estas dificuldades foram encontradas e o entendimento junto com a transformação da mão-de-obra para a aceitação da informatização ainda permeia as organizações como fases de uma evolução social e tecnológica.

6. Bibliografia

1. 2002, *O que é Telemarketing?* Disponível em www.abt.org.br.
2. ZARIFIAN, P., 2001, "Competência: Definição, Implicações e Dificuldades" In: *Objetivo, Competência*. São Paulo. Ed.Atlas, p.68-76
3. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L., 1997, *Aprendizado e Inovação Organizacional* São Paulo: Ed.Atlas
4. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L., 1999, *Estratégias Empresariais e Formação de Competências* São Paulo: Ed.Atlas
5. ZUBOFF, S., 1994. "Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente" São Paulo: Revista de Administração de Empresas. 34, 6