

# A importância dos recursos humanos no processo de informatização e a lógica competência: o estudo de caso do Call Center RGE - Rio Grande Energia

Paulo Henrique Possas

Mestrando de Engenharia de Sistemas e Computação - COPPE - UFRJ.

## 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 tem 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-chave

Competência; informatização; automatização; *call center*.

## Abstract

The new proposal for the social relation between enterprises and workers is the Competence Logic. It means the developed competence for organizations, in other words, technical competence of services, process and socials. The paper analyses two theoretical concepts: the Competence Logic and Human Comprehension of Computerization into Call Center area. It represents many opportunities and challenges for organizations providing insights about relation between labor and information.

## Key words

Competence logic; technology impact; *call center*; human resource.

## 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, mas 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 a 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 da informatização, em uma área inserida no contexto mutante de tecnologia. Foi escolhido, então, 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.

O trabalho é dividido em três partes, além desta introdução. A primeira apresenta a importância do telemarketing no atual contexto econômico e o papel dos *Call Center's* 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 comprovar ou questionar, na prática, estes conceitos e isto será feito ao longo da descrição da entrevista, realizada com o responsável pelo *Call Center* da RGE, e em sua conclusão final.

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, e as ações organizacionais que tornaram este reconhecimento público possível.

## Telemarketing, *Call Center* e CRM

*Telemarketing* é toda e qualquer atividade desenvolvida 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, no mercado, 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 vem 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, ou seja, 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 Conhecimento, 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 (poucas empresas entendem a importância deste último tópico).

Pelo fato da atual concorrência global ter se acirrado entre as empresas, alguns conceitos dentro da questão do relacionamento empresa-cliente surgem, aliados à capacidade de interação da mão-de-obra, utilizada pelos *Call Center's*. O CRM (*Customer Relationship Management*), 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 os 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 custos e alavancando receitas. Nesse cenário, a contribuição do CRM é vital. As novas tecnologias e o domínio da gestão de mudanças culturais podem elevar o relacionamento com clientes à patamares nunca antes atingidos.

Dentro desse 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 histórica tecnológica, no 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 toda a rápida evolução tecnológica e que, além disso, se possa observar as transformações que essa conjugação (tecnologia e sociedade) pode provocar.

## 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.

### 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 entram no debate político social. A lógica competência, conceito defendido por Zarifian [2001], baseia-se 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, logo, 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 [ZARIFIAN, 2001]. 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 & FLEURY, 1999].

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 esses enfrentamentos que o aprendizado se dissemina. Através do confronto dos eventos, momentos 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 individuais competências. 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]. Zarifian analisa a importância de cada palavra desta 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 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 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 uma lógica competência que auxiliará em cada nova situação enfrentada [ZARIFIAN, 2001, 68-76].

“No entanto, para que a bagagem do conhecimento do indivíduo transforme-se 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 maiores as dificuldades vencidas, mais intensamente serão modificados os conhecimentos. “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. Nesse momento, pode ficar mais visível que tem disposição ao enfrentamento e quem se esconde dos novos desafios” [ZARIFIAN, 2001, 68-76].

É de fundamental importância, também, o saber compartilhar estes conhecimentos, pois os assalariados só se comunicarão entre si e só 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 Centers* 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 os atores.

Outra visão possível é a baseada nas competências sociais, citadas por Fleury [FLEURY & FLEURY, 1999]. Elas tornam-se 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 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 e o trabalho com grupos de pessoas que possuem habilidades e conhecimentos diversos. Este tipo de interação torna-se cada vez mais perceptível e necessário pelos empresários, mas ainda é pouco encontrado nas empresas.

## **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; ela é caracterizada por uma dualidade: pode automatizar operações e, ao mesmo tempo, criar informações, ou seja, 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: o pensamento abstrato, o raciocínio indutivo e a compreensão teórica. Perguntas como “a que esses dados se referem? qual o significado deles?” são mais comuns e torna-se necessário um pensamento mais abstrato por causa da 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, se prendendo ao físico, por viverem e sentirem-se muito mais seguras no processo real. E quanto mais profunda a infor-

matização, mais difícil fica o acesso ao contexto real, mais distante ficam os processos físicos e mais a Qualificação Intelectiva torna-se 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 análise dos dados. Isso 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 de visão sistêmica do empregado.

## Case: *Call Center* RGE (Rio Grande Energia)

### 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, buscada pela Rio Grande Energia e, por isso, houve a substituição gradativa dos escritórios, até a plena centralização do atendimento no RGE 24 Horas, que 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 as teleatendentes tornaram-se tão importante quanto a qualidade do atendimento aos clientes.

Selecionadas a partir de um perfil pré-definido, as teleatendentes são acompanhadas, 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 as teleatendentes dá-se a partir de uma visão holística, por se entender que, antes de atender bem um cliente da empresa, a profissional de teleatendimento deve estar bem consigo mesma 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 à empresas bem-sucedidas, acabam de recomendar o RGE 24 Horas como um 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 reuniram-se 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 o presente case no Prêmio Top Ser Humano, instituído pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Secional do Rio Grande do Sul.

A operação da área de atendimento ao público da Rio Grande Energia é exatamente igual ao que há de melhor nos mais respeitados *Call Center's* internacionais. Todavia, o RGE 24 Horas conta com um diferencial graças pelo qual está se tornando referência internacional: são as pessoas o ponto fundamental de seu sucesso e dos níveis de satisfação junto aos públicos interno e externo.

Isto porque, para poder operar bem, todo o *Call Center* tem que ter, além de bons equi-

pamentos e processos modernos, pessoas capacitadas, bem treinadas, motivadas e com o perfil adequado para a função. A humanização, tanto do ambiente interno quanto do relacionamento externo com o cliente, tende, por esse motivo, a crescer.

No RGE 24 Horas, o treinamento, motivação e escolha das pessoas com o perfil adequado representam o ponto mais importante do sucesso de toda a centralização do relacionamento com o público no atendimento telefônico.

### **A ESTRUTURA HIERÁRQUICA**

A reformulação da estrutura hierárquica do *Call Center* fez-se 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. Antes, elas apenas atendiam e tinham pouco interesse no processo envolvido. Durante as mudanças, tiveram mais acesso à aprendizagem e ampliaram mais seus horizontes dentro da empresa. O trabalho de *Call Center* é muito repetitivo. A partir dessa reformulação, elas começaram a viver mais socialmente a empresa. Ocorreu a delegação das responsabilidades. Fora as monitoras, as outras funcionárias mantêm a forma muito repetitiva porque a empresa ainda não permite uma maior autonomia, mesmo reconhecendo que elas são capazes de decidir mais.

### **ENTREVISTA COM A GERENTE DO CALL CENTER**

Baseado nas idéias de Zarifian [2001], 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.

### **SOBRE AS COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS DO CALL CENTER RGE**

**Assumir as responsabilidades, pois 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 todos estão dispostos a alcançar. O pensamento é vir, chegar, trabalhar e ir embora. Ao promover um treinamento, por exemplo, algumas funcionárias exigem pagamento de hora extra para fazê-lo.

Infelizmente, a maioria das empresas ainda é orientada mais ao controle do que para o aprendizado, recompensando o desempenho dos seus funcionários pela obediência às 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 às falhas organizacionais que se evidenciam entre a empresa e seus funcionários.

*Ocorre a automobilização? A empresa incentiva este movimento?*

Acontece com poucas pessoas, menos que 10%. A faixa etária também é responsável pela pouca iniciativa. As pessoas com mais idade têm um grau de responsabilidade e iniciativa maior.

**Tomar a iniciativa, pois quanto maior a quantidade de eventos, mais se faz importante a capacidade de tomar iniciativa.**

*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, procuram soluções de contorno, fogem do caminho normal. Entretanto, a grande maioria, pela grande responsabilidade que envolve o processo, foge da iniciativa. Durante a escolha dos monitores, essa atitude de iniciativa foi levada em conta e isso é muito interessante. A gente tem responsabilidade cível e criminal sobre as ações que o *Call Center* envolve e isso 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 a situações cada vez mais complexas. No entanto, a exigência de ações corretas e precisas no processo, tal como citado sobre a responsabilidade cível, não pode ser usada como bloqueadora da iniciativa, criatividade e mudança. Tal como o erro incorre na responsabilidade cível, o acerto deve equivaler ao reconhecimento humano da empresa.

### **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, encontramos as pessoas com perfil de monitoras de atendimento.

*Existe algum teste de situação real para os 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. Elas avaliam 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 em que um grupo vende e outro não aceita 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.

O processo de contratação de pessoas parece simples, mas nem sempre traz resultados positivos. Parece óbvio a escolha de um perfil mais jovem das atendentes, mas ao mesmo tempo uma frustração pela falta de comprometimento. Seria necessário uma compensação para esta escolha de faixa etária, ou a 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 e 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.

### **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, sistema de informação, script, módulo comportamental, módulo motivacional e técnicas de atendimento. Ocorre, também, uma visita à subestação próxima a Caxias do Sul. Existe, também, a visita de grupo de leitoristas de registro, entregadores de conta, eletricitista para que elas percebam quanto interdependentes são as áreas. Há um jornal eletrônico que possui entrevistas com as áreas comerciais, logísticas, financeiras para que elas tenham um entendimento amplo do processo. Estamos pretendendo formar grupos de três atendentes, no máximo, também para acompanhar o eletricitista 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].

**Transformação: para que a bagagem de conhecimento do indivíduo transforme-se e aumente, é preciso que as situações com as quais ele se defronte tenham sido plenamente exploradas do ponto de vista do que há a aprender.**

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

À medida que elas 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 a monitora. Entretanto, existem pessoas que se interessam pelas soluções dos problemas que estão fora dos padrões e estas pessoas destacam-se muito mais. Não há a menor dúvida disso. No *Call Center*, existe um controle das situações imprevistas, isto é, situações em que o atendente fez um diagnóstico errado da situação; por exemplo, as que tiveram custos desnecessários ou tempo gasto. É uma forma de avaliar a produtividade. Elas fazem um autocontrole dessas situações também, mas, dificilmente, para encontrar as respostas certas às soluções equivocadas, e sim para questionar sobre o controle do desempenho individual.

**Compartilhar as implicações de uma situação de trabalho.**

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

Sim, as monitoras fazem reuniões semanais com as equipes. Durante essas reuniões, expõem os problemas e têm a função de achar a solução. Algumas das melhores idéias e soluções que nós tivemos vieram desse compartilhamento. Mas essa reunião é incentivada pela gerente do *Call Center*, não é uma definição da empresa. Quem melhor sabe o problema é quem atende. Por isso, nada mais justo do que elas encontrarem os problemas e discutirem 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 qualificante, classificado por Zarifian. A RGE começa a organizar um trabalho em equipes, diminuiu os níveis hierárquicos, e inicia, muito timidamente, a reaproximação das relações entre as funções da empresa. Para que a RGE se torne uma organização qualificada, seria necessária 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. Todas as modificações no sistema de informação, por exemplo, são melhorias já clamadas por elas. Mas a mudança de um processo da empresa, por exemplo, é mais difícil para se entender.

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

**Sobre os conhecimentos adquiridos:**

*Como são preservados os conhecimentos adquiridos?*

Os *scripts* são uma das formas de manter o conhecimento. Os *scripts* são os históricos das situações já ocorridas. Eles estão na plataforma WEB, que facilita muito a pesquisa. Sempre que surgirem novas situações, elas serão acrescentadas. A informática vem dar um auxílio impressionante às 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.

#### **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 funcionárias 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 as outras funcionárias, no sentido de discutir os problemas enfrentados não só pela situação de trabalho, como também para a mudança do processo.

#### **UM NOVO ENTENDIMENTO SOBRE A INFORMATIZAÇÃO**

##### **Concepção teórica do processo:**

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

Como eu já tinha dito, as funcionárias mantêm uma anotação paralela com o sistema de informação. Anotam todos os atendimentos feitos em 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.

#### **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, claramente, as conseqüências de uma ação realizada por eles?*

Em sua grande maioria sim. Temos uma meta: 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 curto, ela, às vezes, não reconhece o problema corretamente. Então, a pressão de um atendimento rápido é grande. A qualidade de pensar abstratamente, explorar o problema e a velocidade das ações, baseadas neste pensamento, são fundamentais.

##### **Raciocínio Indutivo:**

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

Elas devem concluir algo com os dados na tela, por exemplo: quando um cliente liga por causa da falta de pagamento. Elas buscam, no sistema financeiro, e encontram todas as faturas pagas. Mas isso não basta. Devem fazer uma pesquisa em faturas anteriores e buscar incidências deste cliente; têm que analisar e concluir sobre a situação. As pessoas que não têm esta capacidade, não ficam no *Call Center* porque os problemas começam a atropelá-las. Elas não dão conta da quantidade e acabam saindo porque, dificilmente, elas terão tempo para resolvê-los posteriormente.

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

## Conclusões

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 entram no debate político social. A lógica competência, conceito defendido por Zarifian (2001, 68-76), baseia-se 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).

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 aspecto humano vem se tornando inevitavelmente importante. Poucos *Call Center's* têm a preocupação com o aspecto 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 lógica da competência, em sua concepção teórica, algumas começam a apresentar tais características. Começa a aparecer uma visão mais humanista com o aparecimento de pequenos "fragmentos" do reconhecimento de competência.

Entretanto, parece ser uma fase de transição. Ainda se percebe, por exemplo, que os conhecimentos adquiridos no *Call Center* da RGE são preservados pelo redesenho do script, ou seja, referenciados ao cargo. Mesmo o reconhecimento dos que se destacam, ainda, não está ligado diretamente à 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, ligada à 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 REG, o incentivo à 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, tudo isso representa ações em direção à estrutura da lógica competência.

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

## Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKEETING. **O que é Telemarketing?**. [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br). 31-7-2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo, Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizado e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.6, 1994.

