



A IDENTIFICAÇÃO DOS CONCEITOS DE LÓGICA COMPETÊNCIA E O DA COMPREENSÃO HUMANA DA INFORMATIZAÇÃO NA PRÁTICA: O CASE DO *CALL CENTER* DA RGE-RIO GRANDE ELETRICIDADE

Paulo Henrique Possas
Lidia Micaela Segre

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 (TICs).

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 TICs 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 con-

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

texto mutante de tecnologia. Foi escolhido então como estudo de caso um *call center* e 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 centers* e de outras ferramentas, 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 teleatendimento. Na terceira parte é apresentado um estudo de caso reconhecido internacionalmente da empresa RGE – Rio Grande Eletricidade sobre o tratamento e a importância dados 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 esses conceitos e isso será feito ao longo da descrição da entrevista realizada com a responsável pelo *Call Center* da RGE, e em sua conclusão final.

**Telemarketing,
call center e CRM**

Telemarketing é 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 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 muitos novos empregos. Pesquisas mostram que mais de 150.000 pessoas trabalham direta ou indiretamente em funções de *telemarketing*. Há indicado-

res de substancial crescimento no número dessas vagas.

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 centers*, 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 de *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 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 desse último tópico).

Pelo fato de a atual concorrência global ter-se acirrado entre as empresas, alguns conceitos relativos à questão do relacionamento empresa/cliente surgem, aliados à capacidade de interação da mão-de-obra utilizada pelos *call centers*. 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 aos lucros das empresas. Isso acontece porque os clientes estão cada vez mais informa-

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.

dos e exigentes. Para conquistar e reter um cliente, é preciso conhecer, interagir e superar suas expectativas. Além disso, é preciso fazer tudo isso de 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 a patamares nunca antes atingidos.

Nesse contexto, o *call center* transforma-se num *contact center*, gerenciando todo o relacionamento com os clientes, seja através da Internet (*e-mail e chats* ou salas de bate-papo), fax ou telefone, respondendo em tempo real e, principalmente, permitindo que a agilidade seja um diferencial competitivo.

No entanto, essa evolução histórica tecnológica, no que se percebe, parece correr muito à frente da evolução e enriquecimento da mão-de-obra destinada a esse 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 centers*. É necessário encontrar formas de avaliar e incentivar uma evolução social que acompanhe toda a rápida evolução tecnológica e que, além disso, permitam observar as

transformações que essa conjugação (tecnologia e sociedade) pode provocar.

Os conceitos sobre competência para trabalhadores de *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), 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). E essa competência é propriedade particular do indivíduo e não do posto de trabalho. O trabalho nada mais é que uma ação competente do indi-

víduo 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 and Fleury, 1999).

Essa nova postura supõe a iniciativa, a intensa mobilização de uma rede de atores, o coletivo, a necessidade de aprendizagem, o enfrentamento de situações singulares, tudo isso fazendo 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. É através desses enfrentamentos que o aprendizado se dissemina. No confronto dos eventos, o atendimento se desvia do normal. Esses 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

predeterminado. Um *call center*, como uma empresa, deve ser um conjunto de competências. Mas, para que isso ocorra, o lado humano e social de sua mão-de-obra deve ser compreendido em suas potenciais 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).

Analisemos a importância de cada palavra dessa 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 a tal. Delegar responsabilidades em várias empresas significa erroneamente a perda de controle por supervisores e gerentes mal preparados, frustrando qualquer tipo de iniciativa dos funcionários.

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 desse cliente, aplicar uma estratégia bem definida de desarmamento de sua insatisfação?" O ser humano possui capacidade de imaginação e de invenção que lhe permite abordar o singular e o imprevisível, e isso deve ser visto como diferencial competitivo.

Diante de situações: o comportamento é uma situação nunca prescritível. Não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar porque esse comportamento faz intrinsecamente parte da situação. A competência é o entendimento prático das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade das situações. Por mais situações que se imaginem, o funcionário deve usar os conhecimentos para avaliar e enfrentar situações inéditas.

Possuir o entendimento prático de uma situação é saber avaliá-la levando em conta o comportamento de seus constituintes, sejam 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, aumentando sua experiência e criando uma lógica competência que auxiliará em cada nova situação enfrentada.

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.

Quanto maior a diversidade das situações, mais intensamente serão modificados os conhecimentos. A repetição da desestabilização de esquemas cognitivos adquiridos permite 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, ficam mais visíveis quem tem disposição para o enfrentamento e quem se esconde dos novos desafios.

É fundamental também saber compartilhar esses 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 com base nessas implicações. Mas é possível que, qualquer que seja o esforço para o compartilhamento, ele continue sendo parcial. 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 a auto-avaliação, incentivando assim o compartilhamento e a comunicação entre os atores.

As competências sociais citadas por Fleury (Fleury and Fleury, 1999) são 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 essa 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. Esse tipo de interação se torna cada vez mais perceptível e necessário aos empresários, mas ainda é pouco encontrado nas empresas.

Os conceitos sobre a informatização

Segundo Zuboff (1994), a tecnologia da informação está proporcionando uma nova infra-estrutura para várias atividades produtivas e comunicativas de grande importância para a vida organizacional. A tecnologia hoje desempenha um papel importante na reestruturação do local de trabalho e 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 intelectual surge mais evidente. 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, em razão de a informação estar separada do 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, prendendo-se ao físico, por viverem e se sentirem muito mais seguras no processo real. E quanto mais profunda a informatização, mais difícil fica o acesso ao contexto real, mais distante ficam os processos físicos e mais a qualificação intelectual se torna necessária aos funcionários.

Num ambiente de *call center*, as pessoas devem possuir esse conjunto de características, pois estão inseridas tanto na automatização quanto na informatização de processos. Estão distantes do ambiente físico, tendo que combinar informações quantitativas e tirar conclusões após análise dos dados. E isso tem que ser feito rapidamente, dada a exigência de velocidade do atendimento. A pressão sobre as ações e sobre o tempo num *call center* é contínua e exige de 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 Eletricidade)

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 dado aos clientes nesses escritórios — deficiente, demorado e sem qualquer padronização — colocava em risco a imagem de qualidade buscada pela Rio Grande Eletricidade 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 se tornaram tão importantes quanto a qualidade do atendimento aos clientes.

Selecionadas a partir de um perfil predefinido, 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 e sua voz. São também orientadas em suas atividades sociais e familiares.

O relacionamento entre a empresa e as teleatendentes se dá a partir de uma visão holística, por se entender que, antes de atender bem a um cliente da empresa, a profissional de teleatendimento deve estar bem consigo mesma e com seu meio. Graças a isso, 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 essa.

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, 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 se reuniram para avaliar o *benchmarking* realizado

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.

pela Hagler Bailly no RGE 24 Horas, reconhecendo internacionalmente o trabalho que está sendo realizado na Rio Grande Eletricidade. A partir do reconhecimento internacional, decidiu-se inscrever o presente *case* no Prêmio Top Ser Humano, instituído pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional do Rio Grande do Sul.

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

Isso porque, para poder operar bem, todo o *call center* deve ter, além de bons equipamentos e pro-

cessos 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, a motivação e a 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* se fez de uma estrutura rígida com dois supervisores e cinquenta pessoas para pequenas equipes de quinze a dezotoito pessoas. Houve um processo interno de recrutamento para a 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. As funcionárias antes apenas atendiam e tinham pouco interesse no processo envolvido. Durante as mudanças, tiveram mais acesso à aprendizagem e ampliaram seu horizonte na 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 ainda 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*

Com base nas idéias de Zarfian (2001) relacionadas aos conceitos de competência e nas idéias de Zuboff (1994) sobre como as pessoas utilizam sua qualidade intelectual, realizamos uma entrevista com a gerente do *Call Center* RGE 24 Horas, Sra. Adriane Kruse, para que comprovasse ou discordasse da lógica competência e da forma como as pessoas recebem a informatização. A 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

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 impostas pela estrutura da empresa. As chances existem, mas poucas pessoas têm a iniciativa e a vontade de participar. Assumir a responsabilidade implica um 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.

• *Ocorre a automobilização? E a empresa incentiva esse movimento?*

Acontece com poucas pessoas, menos de 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

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

• *A iniciativa do funcionário é observada e fomentada? Os funcioná-*

***Ao promover um
treinamento, por exemplo,
algumas funcionárias
exigem pagamento de
hora extra para fazê-lo.***

rios 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 das atendentes é passar o problema para os monitores. Mas existem pessoas que se destacam por procurar soluções de contorno que 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 do *call center* e isso deixa as ações muitas amarradas, infelizmente. Eu delego as responsabilidades aos monitores e eles também possuem essa cultura com os que se destacam no grupo.

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, nesse grupo encontramos as pessoas com perfil de monitoras de atendimento.

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

• *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, que avalia 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 venda, 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, quem tem mais raciocínio lógico.

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, as funcionárias 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. Ocorrem também uma visita delas à subestação próxima a Caxias do Sul e a visita de um grupo de leitoristas de registro, de entregadores de conta, de eletricitista, para que elas percebam o quanto interdependentes são as áreas. Existe um jornal eletrônico que traz 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, para acompanhar o eletricitista e os entregadores no dia-a-dia, mas isso ainda é um projeto.

TRANSFORMAÇÃO

Para que a bagagem de conhecimento do indivíduo se transforme e aumente, é preciso que as situações com 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?*

À medida que as atendentes vão ganhando experiência e aprendem a explorar o problema, ele se torna simples. Mas há situações muito complexas nessa 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 essas pessoas se destacam muito mais. Não há a menor dúvida disso. No *call center*, existe um controle das situações impropriedades, ou seja, as situações das quais a atendente fez um diagnóstico errado, por exemplo, as que tiveram custos desnecessários ou tempo gasto. É uma forma de avaliar a produtividade. Elas fazem um controle dessas situações também, mas dificilmente para encontrar as respostas certas às soluções equivocadas, e sim para questionar o controle do desempenho individual.

COMPARTILHAR AS IMPLICAÇÕES DE UMA SITUAÇÃO DE TRABALHO

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

Sim. As monitoras fazem reuniões semanais com as equipes. Durante essas reuniões, elas expõem os problemas e têm a função de achar a solução para eles. Algumas das melhores idéias e soluções que tive-

mos vieram desse compartilhamento. Essa reunião é incentivada pela gerente do *call center*, não é uma definição da empresa. Quem melhor conhece o problema é quem atende. Nada mais justo que elas encontrem os problemas e discutam soluções.

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 modificação no sistema de informação, por exemplo, é uma melhoria já reclamada por elas. Mas a mudança de um processo da empresa, por exemplo, é mais difícil de se entender.

SOBRE OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

• *Como são preservados os conhecimentos adquiridos?*

Os *scripts* são uma das formas de manter o conhecimento. São o histórico 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 cliente à 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 integrá-los. 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?*

Sim, 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 a avaliação dos processos. Essas pessoas também conseguem mobilizar as outras funcionárias no sentido de discutir os problemas enfrentados não só pela situação de trabalho, mas também para 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 disse, as funcionárias mantêm uma anotação paralela ao sistema de informação. Anotam todos os atendimentos que fazem num 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 natural do ser humano.

PENSAR ABSTRATAMENTE

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

• *A maioria dos funcionários do call center tem em mente claramente as conseqüências de uma ação realizada por eles?*

Em sua grande maioria sim. Temos a meta de atender o cliente em três minutos. Mas claro que isso depende de muitos fatores. Percebemos que o abandono, ou seja, a quantidade de clientes que não esperam o atendimento ser concluído, está aumentando. Por causa do tempo pequeno, a atendente às vezes não reconhece o problema corretamente. Então, a pressão por um atendimento rápido e por um entendimento rápido é grande. A qualidade de pensar abstratamente, explorar o problema e a velocidade das ações baseadas nesse 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. Um 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, buscar incidências desse cliente. Elas têm que analisar e concluir sobre a situação. Quem não tem essa capacidade não fica no *call center*, porque os problemas começam a atropelá-las. Elas não dão conta da quantidade e acabam saindo. Porque dificilmente terão tempo para resolver posteriormente.

Conclusões

As empresas ainda dão poucas chances para as pessoas demonstrarem sua competência. Entretanto, esse 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 a gerência reconheça sua viabilidade, como no caso da RGE.

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

Apesar de a grande maioria das empresas não reconhecer a estrutura da lógica competência em sua concepção teórica, algumas empresas começam a apresentar tais características. Com o aparecimento de pequenos “fragmentos” do reconhecimento de competência, uma visão mais humanista se faz notar.

Entretanto, parece ser uma fase de transição. Ainda se percebe, por exemplo, que os conhecimentos

Todas estas dificuldades foram encontradas e o entendimento e a transformação da mão-de-obra para a aceitação da informatização ainda permeia as organizações como fases de uma evolução social e tecnológica.

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 de a mão-de-obra assumir mais responsabilidades, o trabalho continuará sendo repetitivo e a mão-de-obra sendo formada com baixa média de idade.

Analisando-se todas as características do *call center* da RGE – o incentivo à discussão através de comitês sobre os problemas enfrentados, a aceitação das soluções propostas, a preocupação com a visão sistêmica, o redesenho para uma estrutura hierárquica mais flexível, a mudança da forma de admissão dos candidatos, a forma de delegar as responsabilidades da gerente aos monitores e dos monitores aos que se destacam nos grupos de trabalho – tudo isso representa ações em direção à estrutura de lógica competência.

As dificuldades de se entender processos automatizados e informatizados passam pela necessidade de qualificação intelectual associada à mão-de-obra, e a RGE não foge à regra. Todas essas 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

ZARIFIAN, P. *Objetivo, competência*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

ZUBOFF, S. *Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente*. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 6, nov./dez. 1994.

Paulo Henrique Possas é aluno de Mestrado da área de Engenharia de Sistemas e Computação da COPPE UFRJ

Lidia Micaela Segre é Doutora e Professora da área de Engenharia de Sistemas e Computação da COPPE - UFRJ
