

Estudo de Caso: A Administração Clássica em um ambiente de Call Center

Marcel Luiz Henrique¹, Cláudia Ap^a Santos e Silva², Friedhilde Maria K. Manolescu³

^{1,2}Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação, UNIVAP, Av. Shishima Hifumi, 2911; 12244-000; Urbanova; São José dos Campos – SP – marcelluiz@bol.com.br; claudiakavoke@ig.com.br

³Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, UNIVAP, Av. Shishima Hifumi, 2911, 12244-000; Urbanova - São José dos Campos – SP – frida@univap.

Resumo - Este artigo analisa o emprego da teoria clássica da administração em uma moderna empresa de Call Center, analisando seu ambiente interno, cultura organizacional e o que ela exige e espera dos funcionários, com ênfase nos modelos de administração desenvolvidos por autores de grande prestígio acadêmico tais como: Taylor, Fayol, Weber analisados sob o ponto de vista de autores como Morgan (2002) e Amaru (2004). Neste contexto foi possível observar a grande validade destas teorias apesar do passar do tempo e os grandes benefícios que elas podem trazer para as empresas em termos de faturamento, controle, organização, crescimento e satisfação dos funcionários.

Palavras-chave: Call Center, Teoria Clássica da Administração, Primeiro Emprego

Área do Conhecimento: VI Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Este artigo analisa a aplicação da Teoria Clássica da Administração dentro de um ambiente de Call Center focando em seus métodos de seleção, treinamento, remuneração e jornada de trabalho com suas metas e regras que pregam um controle rígido dos funcionários e dos processos internos.

Para situar o ambiente e a empresa, este estudo apresenta uma caracterização da organização contemplando aspectos internos, procurando mostrar o ambiente em que a mesma esta inserida e desta forma esclarecer e ajudar o entendimento.

Este relato também passa por uma revisão bibliográfica sobre a Teoria Clássica da Administração bem como a definição de Call Center atual e seu funcionamento de acordo com os preceitos da teoria.

Metodologia

Pautada nos principais autores da Teoria Clássica, usando livros e revistas, este artigo realiza um estudo de caso mostrando como a teoria em questão está presente no dia-a-dia da empresa.

A abordagem foi conduzida na operação de teleatendimento ao público prestado a uma grande empresa de telecomunicações em sua central em São José dos Campos.

Para coletar as informações necessárias para esta pesquisa foram feitas observações no ambiente do trabalho, consultas ao material institucional, entrevistas com funcionários e uma

pesquisa de clima organizacional que envolveu cerca de 17 mil funcionários.

Resultados

Call Center pode ser definido como um centro de atendimento dotado de central telefônica onde são atendidas chamadas e por vezes também promovem campanhas de marketing.

Este tipo de serviço é realizado pelas próprias empresas ou seguindo uma tendência atual por operadoras especializadas com grande número de linhas telefônicas, computadores e mão-de-obra treinada. (BLOCH V, 2006)

A atividade de Call Center vem se reposicionado ao longo do tempo e de uma simples atividade de retaguarda cada vez mais assume uma posição central na estratégia das empresas e cria enormes desafios. (CARMEM MAIA, 2007).

Atualmente um grande desafio na gerência de um Call Center envolve redução de custos versus qualidade no atendimento, pois o desequilíbrio entre esses fatores pode gerar resultados operacionais ou comerciais insatisfatórios.

Os custos de um Call Center são elevados e envolve além de custos de mão-de-obra também tecnologia. A terceirização é um bom caminho para economizar custos e gerar resultados mais satisfatórios. (RAMIRO, 2006)

A empresa de Call Center analisada veio para o Brasil em abril de 1999 a qual denominaremos Betha S.A. Especializada em prestação de serviços de contato de empresas com seus clientes via contact center, tem atualmente mais de 100 clientes no Brasil. Permite as empresas viabilizarem qualquer projeto de atendimento as

necessidades de seus clientes sem precisar investir em estrutura própria.

Possui atualmente cerca de 54 mil funcionários em 31 centrais e operações avançadas (dentro das empresas). Administra mais de 1,2 bilhões de contatos por ano o que a torna a maior do setor na América Latina.

O enfoque deste estudo esta na maior operação da Betha S.A concentrando no total mais de 6 mil funcionários divididos em 4 cidades (São José dos Campos, São Paulo, Campinas e Ribeirão Preto).

Gerenciando o contato da empresa de telecomunicações com seus clientes em todos os ramos, desde problemas técnicos, reclamações e solicitações, passando pelo gerenciamento de vendas e de metas quantitativas e qualitativas da empresa.

Abordaremos uma revisão da literatura que permita dar embasamento ao trabalho, citando a teoria clássica da administração.

Foi Frederick Taylor (1856-1915) quem estabeleceu as bases do que ficou conhecida como a "Teoria da Organização Científica do Trabalho". As suas idéias centradas na forma como as tarefas são executadas, têm como principal base à ética protestante do trabalho árduo, racionalidade econômica e individualismo. Apresentam-se como orientações pragmáticas para aumentar a eficiência do trabalho.

A orientação de Taylor é para que a organização encontre as melhores maneiras para executar cada tarefa. Depois de definir estas formas de execução, forçar a sua adoção universal e selecionar os trabalhadores mais competentes para sua execução que seriam então treinados para desempenhar a sua tarefa exatamente como foi definido. (AMARU, 2005).

Taylor considera que, maximizando a eficiência, se maximizarão também os rendimentos, quer de trabalhadores quer de empresários, pelo que o conflito entre capital e trabalho estaria resolvido por esta via. Parte assim do pressuposto de que bastam recompensas financeiras para motivar os trabalhadores e que os administradores se conformariam a ver o seu papel reduzido na organização científica do processo produtivo, recorrendo à uniformização de tarefas e à divisão do trabalho.

Embora continuem a considerar as inter-relações da empresa com seu ambiente, as teorias centradas na estrutura consideram a totalidade da organização, indo além da mera racionalização do trabalho. A Teoria Clássica de Henri Fayol (1841-1925) foi a primeira contribuição nesta perspectiva, assumindo uma visão abrangente da estrutura formal da organização ainda hoje é aceita. A Teoria Clássica preconizava uma estrutura hierárquica que traduzia uma cadeia de comando clara, revelando uma orientação de

natureza militar. Contudo, considerava que a função de gestão estava presente em todos os níveis hierárquicos, crescendo a sua importância nos níveis mais elevados. A função da gestão teria um papel de coordenação das cinco restantes, envolvendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. (MORGAN, 2002).

Os princípios para uma boa gestão também foram enunciados: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, subordinação dos interesses individuais aos coletivos, centralização, ordem, iniciativa, remuneração variável e espírito de equipe (AMARU, 2005).

Outra teoria centrada na estrutura é de autoria do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). Trata-se da "Teoria da Burocracia", que procura alcançar a máxima eficiência e racionalidade da organização formal. A Burocracia de Weber assenta na formalização, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário. (AMARU, 2005).

Por outro lado a "Teoria da Burocracia", tal como a "Teoria Clássica" ou a "Teoria da Organização Científica do Trabalho", ignorou ostensivamente a dimensão humana das organizações. Cada pessoa, mesmo enquanto elemento da organização, nunca deixa de se comportar como individuo cujo desempenho depende da sua motivação. A parcialidade destas abordagens não podia deixar de suscitar os seus contrapontos com o surgimento de uma nova corrente dialética da teoria da gestão.

Discussão

A empresa pesquisada caracteriza-se por formas rígidas de controle das atividades dos funcionários e dos processos, descritos a seguir:

O processo de seleção de novos funcionários é bem rigoroso e específico e procura selecionar pessoas através dos seguintes testes:

1 – Prova de informática e Internet. São dez perguntas (Nota de corte igual a sete), que buscam eliminar as pessoas sem um conhecimento básico sobre estes assuntos.

2 – Apresentação. Cada pessoa deve se apresentar, com informações básicas como nome, idade, atividades, objetivos, e logo em seguida dizer algumas frases pré-determinadas pelo selecionador, tais como: "A Sigla do Legislativo da cidade do Crato está com problema". Tem como objetivo selecionar pessoas com boa dicção, facilidade na fala e bom português.

3 – Discussão. Os participantes restantes são divididos em dois grupos e discutem sobre temas polêmicos, tais como aborto, legalização de drogas, com cada grupo defendendo uma posição.

Tem como objetivo analisar o raciocínio lógico e a capacidade de argumentação.

4 – Digitação. Os candidatos devem digitar a resposta de uma pergunta feita pelo selecionador. É observada velocidade de digitação, erros e posição dos dedos.

5 – Prova de conhecimentos gerais, português e matemática. São quarenta perguntas com o objetivo de selecionar pessoas com um nível acadêmico e com visão de mundo que influencie nas atividades diárias.

As pessoas selecionadas são contratadas e já como funcionários iniciam treinamento que dura 35 dias, no qual são ensinados em sala de aula, oito horas por dia, sobre o funcionamento da empresa, o perfil dos clientes e todos os processos internos e como atuar no atendimento a cada situação nas áreas comercial, técnica, reparos de linhas, vendas e atendimento ao cliente, depois começam o trabalho. Este período também é de seleção, pessoas que não se encaixam no perfil da empresa são dispensadas.

Os funcionários que superam o período de treinamento começam imediatamente na operação, são 6h 20m de trabalho diário com 20 minutos de pausa para lanche (com horário rigidamente definido pela empresa) e mais duas outras pausas de 10 minutos.

Para auxiliar os funcionários todas as informações sobre os processos de ação em cada situação estão reunidas em um livro digital. De acesso pessoal para cada funcionário através de número de registro na empresa e senha. Este livro é dividido por áreas e nele estão contidas todas as possíveis solicitações dos clientes e como responder a cada uma delas, por exemplo: o que e como falar, fazer, prazos, valores. Em teoria o trabalho seria de interpretação das regras deste livro e repassá-las aos clientes.

Tempo Médio de Atendimento (TMA): é a quantidade de ligações atendidas, divididas pelo tempo total destas ligações. Exemplo, 1ª ligação atendida por um funcionário dura 10 minutos, o TMA é igual a 10; 2ª ligação atendida dura 6 minutos, TMA é igual a 16 divididos por 2, ou seja, é igual a 8 minutos. No final da jornada de 6h e 20m de trabalho esta variável tem de estar sempre abaixo de 5 minutos e 40 segundos e a média mensal tem de estar também no mesmo patamar.

Monitorias: todas as ligações são gravadas. Existem alguns setores responsáveis apenas para ouvir em tempo real estas ligações e pontuar os atendentes de acordo com o modelo de atuação definido pela empresa. É analisado desde o que se fala, como se fala, entonação e um detalhado roteiro de conduta para o atendimento. Estas monitorias são pontuadas entre 0% e 100%, além de alguns casos poderem levar a advertência, suspensão e até demissão.

Monitoria Externa: Empresa terceirizada e independente contratada pelo cliente (empresa de telecomunicações), que está permanentemente, aleatoriamente monitorando os atendimentos. Todos os atendentes são monitorados ao menos 1 vez ao mês. A nota gerada por essa empresa tem um peso forte na avaliação de desempenho.

As punições definidas como falhas graves e gravíssimas geram multas no qual o Call Center paga o equivalente a 100 ligações à empresa de telecomunicações.

Equipe de Qualidade: Setor interno da empresa responsável por monitorar aleatoriamente os atendimentos, verificar eventuais falhas e orientar os funcionários na melhora do atendimento.

Em casos críticos aplicam penalidades administrativas, advertências e suspensões. Não gerando custos diretos para a empresa, porém, prejudicando o funcionário em relação a salário, folgas, prêmios e promoções.

Supervisores: São os responsáveis diretos pelo atendimento. Cada supervisor é responsável por uma equipe de cerca de 20 atendentes. Por mês o supervisor deve monitorá-los e pontuá-los em no mínimo 10 ligações, corrigindo e avaliando o desempenho e a capacidade de cada funcionário.

Todo o processo de monitoria é organizado para manter os funcionários trabalhando segundo um rígido modelo de comportamento em ação, padronizando todos os contatos para que os clientes sejam atendidos da mesma maneira em todas as ligações, respeitando as particularidades de cada contato.

Vendas: Todos os atendentes são capacitados a vender o portfólio de serviços da empresa. Cujas metas de vendas é apresentada todo início de mês aos funcionários.

Nesta variável é cobrado o alcance das metas e outros dois quesitos:

- Taxa de oferta, a porcentagem de ligações possíveis de oferta de produtos que concretamente o atendente ofertou.
- Taxa de conversão, a quantidade de vendas das ligações que houve oferta.

Pesquisa com cliente: Cerca de cinco dias após o contato da pessoa, uma empresa terceirizada liga para o cliente e faz um conjunto de perguntas sobre o atendimento, não sobre os processos da empresa, mas sim sobre o atendimento do funcionário em itens como: atenção, educação, conhecimento e independência. Essa pesquisa é aleatória e nem todos os funcionários são pesquisados todos os meses. A média de resultados influencia o faturamento da empresa.

O Call Center recebe por ligações atendidas. De acordo com a tabulação dos dados desta pesquisa, por exemplo, cada ligação o valor acordado em contrato é de R\$ 2,40. Se a nota média dos funcionários da empresa ficar entre 91% e 99% o Call Center recebe 100% desse

valor por cada ligação. Se a nota atingir 100% o valor pago por ligação é de 110%. Porcentagens menores geram valores menores por ligação.

Absenteísmo: Esta variável mede faltas injustificadas ou não, atrasos e pausas maiores que as definidas. Avalia no geral o comprometimento do funcionário com a empresa.

Todos esses itens somados geram a avaliação de desempenho mensal do funcionário que varia de 0% a 100% e é o principal critério de avaliação.

No fim de cada mês o funcionário recebe essa avaliação com comentários pessoais do seu supervisor e faz sua avaliação sobre seu desempenho. É um processo rigoroso, mas extremamente claro e transparente.

Conclusão

Este estudo tem uma peculiaridade interessante por se tratar de uma empresa moderna, presente há 9 anos em um mercado que surgiu graças ao avanço da tecnologia, dos meios de comunicação e da globalização. Apesar de recente a empresa é gerida sob uma teoria com mais de 100 anos de idade e que apesar disso se mostra atual e válida.

A empresa de Call Center presta serviço à companhia de telecomunicações. O contrato estabelecido entre as partes é de pagar pela eficiência do trabalho mediante a eficácia obtida pela prestadora de serviços. A empresa responsável pelo Call Center oferece mão-de-obra treinada, que se torna especializada para executar as tarefas que satisfaçam os objetivos da companhia de telecomunicações que são: satisfação do cliente, venda de produtos e soluções de problemas técnicos ou comerciais.

A rotina executada pelos funcionários esta moldada em padrões rígidos e conservadores e ao mesmo tempo dispõe de recursos tecnológicos avançados que o advento da globalização proporciona.

A empresa busca um controle total dos funcionários e de seus processos, desde a seleção criada para atrair as pessoas mais capazes para a função até um amplo treinamento construído para que o funcionário se adapte as regras da empresa, tais como: horários de entrada e de saída que são rigorosamente cobrados, bem como os 20 minutos para o intervalo. Espera-se um comportamento maquinal como entrar, parar para o descanso e sair no horário, compreendendo 6h 20m de trabalho, atender determinado número de clientes com uma duração média de ligações pré-determinadas, oferecer produtos a certa porcentagem de clientes e transformar também as abordagens em vendas efetivas, e no final do mês ter um número pré-determinado de produtos vendidos.

Todos os processos são montados para que o cliente ao ligar seja atendido da mesma forma, com as mesmas informações, valores e que a ligação dure sempre o mesmo tempo.

Do treinamento inicial prossegue-se para treinamentos durante todo o trabalho. No ano de 2006, segundo dados da empresa, foram ministrados mais de 2,5 milhões de horas em treinamento.

Esta forma de gerenciamento tem se mostrado recompensadora para a empresa em termos de crescimento, faturamento e satisfação dos funcionários. Em apenas oito anos de atuação a empresa saiu do zero para um faturamento em 2004 de quase 800 milhões de reais, possuindo mais de 54 mil funcionários e tornando-se a terceira maior empregadora do Brasil com mais de 100 clientes de peso como as maiores multinacionais do país.

E do mesmo modo este modelo rígido de controle tem obtido sucesso em relação a satisfação dos funcionários. Segundo uma pesquisa de clima organizacional realizada em outubro de 2006, 58% dos funcionários se diz satisfeitos com a empresa e 68% pretendem continuar trabalhando.

Uma das disfunções observadas no funcionamento da empresa é a incapacidade de agir prontamente em novas situações. Casos onde os funcionários não sabem como agir em relação a novos problemas e tem de realizar uma ligação para o setor de dúvidas que analisa e tenta encontrar uma solução. Este setor demanda uma longa espera, enquanto o cliente aguarda muito tempo para uma solução gerando insatisfação.

Um outro problema verificado seria o grande número de informações disponíveis no livro digital e a extrema dificuldade em encontrar as informações rapidamente, gerando perda de tempo, além da espera e insatisfação dos clientes.

Referências

- Bloch V. Revista Melhor, Transição e Mudança. São Paulo: Editora Segmento, maio de 2006, página 36.
- Maia, Carmem Sylvia Barbosa. Supervisão em Call Center: O Caminho para o Sucesso. Rio de Janeiro. QualityMark, 2007.
- Maximiano, Antonio Carlos César. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- Morgan, Gareth. Imagens da Organização. 2º edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- Ramiro, Denise. Revista IstoÉ Dinheiro. Call Center: A incrível máquina de Empregos. São Paulo: Editora Três, maio de 2006.