

V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE

O mundo empresarial e a questão social

Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS

Grupo de Trabalho 01 – O mundo do trabalho e o empresariado

Os tipos de liderança existentes nas empresas e a sua influência no turnover organizacional: um estudo comparativo em empresas de call center.

Mônica Assis Marques Barbosa

MBA Recursos Humanos

CEFET-RJ

Resumo

O objetivo do projeto é pesquisar os tipos liderança em empresas contemporâneas do mesmo segmento e o impacto no resultado do turnover organizacional. Limitando-se ao departamento de operações de call center. Conceitualmente o turnover é um indicador de fidelidade dos funcionários com a empresa, fidelidade esta, medida pela permanência desses funcionários em determinado período de tempo.

Muitos são as causas que levam um funcionário a sair de uma empresa, voluntária ou involuntariamente. Porém invariavelmente há sempre um fator determinante: o líder. Ele pode por meio de suas atitudes e exemplos, inspirar um grupo a fazer o que tem que ser feito desenvolver competências e proporcionar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis para realização de suas tarefas e com isso produzir mais e melhor.

Dependendo de seu comportamento pode também determinar o comportamento de um grupo negativamente, tendo como consequência a insatisfação e o desejo das pessoas em sabotar para ser demitido ou mesmo, pedir demissão e migrar para a concorrência.

Com os exemplos citados, podemos concluir que há indícios da influência do líder no rendimento da equipe, tendo como consequência baixa produtividade.

Se esse fato ocorrer constantemente o líder terá que recorrer à substituição do quadro de funcionários com frequência, aumentando assim seu turnover; Implicando numa série de fatores, como aumento de custos para a empresa, por motivos aparentemente óbvios, custo com o processo seletivo, treinamentos, rescisão contratual, dentre outros.

E se tratando de uma entidade com fins lucrativos isso pode comprometer a rentabilidade da empresa.

Introdução

Esse estudo encontra-se em fase exploratória, não pretendendo aqui explicar as causas dos fenômenos apresentados, e sim despertar o interesse na comunidade científica em pesquisar as relações sociais de líderes e liderados em empresas de *call center*.

Contrastando com a modernização e a alta tecnologia que o cenário das empresas de telecomunicações apresenta; e ainda a valorização dos talentos e das relações humanas tão difundidas atualmente no mundo corporativo; encontra-se nas empresas de *call center* uma contradição, verifica-se um possível retrocesso nas relações humanas de trabalho, algo semelhante ao taylorismo e a racionalização do trabalho, onde os processos falam mais alto do que a valorização das pessoas.

Para facilitar a reflexão sobre o assunto, apresenta-se ao final do texto um breve glossário com termos usuais da vida cotidiana dessas pessoas, que ilustram os valores que postulam nesse universo rico para a Sociologia da Empresa.

A própria nomenclatura do nível hierárquico de quem é o responsável pelo site; site-nome dado ao local físico de trabalho; é gerente *operacional*. Seu liderado direto é o coordenador, seguindo a cadeia hierárquica: gerente, supervisor e operador.

O estudo baseia-se na relação direta do supervisor – operador, tendo como o objeto de estudo os tipos de lideranças e a sua influência no turnover organizacional.

A racionalização do trabalho e as empresas de *call center*

A Escola da Administração Científica buscou a racionalização do trabalho. Para os seguidores do pensamento de Taylor, cabia aos líderes, fazer com que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planejado, concentrando-se nas necessidades da organização e não nas das pessoas, porquanto sua função precípua era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da empresa.

Em contraste com a Escola da Administração Científica, a de Relações Humanas passou a enfatizar a relação entre a satisfação humana e a produtividade. A partir dessa nova concepção, os líderes foram estimulados a dar atenção às necessidades das pessoas e às relações entre os membros do grupo, como forma de alcançar os objetivos da organização.

Com características que se assemelham a Escola de Administração Científica, as empresas de *call center* parecem uma grande fábrica onde os seus operadores de *call center*; assim como os operários das fábricas são cobrados e avaliados em função do tempo e dos movimentos, o TMA - Tempo Médio de Atendimento; é uma unidade de medida exigida pela empresa para controlar o tempo de atendimento do operador com o cliente, visando maior produtividade, número de atendimento por dia. O órgão que regula esse mercado, a ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações, exige também um tempo médio de espera de 60 segundos para o cliente ser atendido, caso a empresa não cumpra exigência fica sujeita a multa.

Assim como operários de fábricas, os operadores de *call center* também trabalham para produzir em série, pois eles são obrigados a seguir um script padrão no atendimento ao cliente. Para garantir o padrão os operadores são monitorados, isto é; o sistema permite que se faça à escuta e a gravação do atendimento, tornando o trabalho robótico, ignorando que do outro lado da linha existe um ser humano, onde suas respostas são imprevisíveis.

Apesar de alguns cotejamentos citados entre as semelhanças do taylorismo com o *call center*, existe um movimento promovido pelo departamento de recursos humanos nessas empresas para tornar o ambiente mais humano. Ações que mais parecem relacionadas à Escola de Relações Humanas. Eventos lúdicos para promover a descontração e o entretenimento das pessoas, até mesmo de quem é considerado um *ofensor da célula*, nome dado aos operadores que apresentam baixa produtividade. Teatro para encenação de algo relacionado com as campanhas internas motivacionais, visita de jogadores patrocinados pela empresa, cornetas e aparições bizarras nas células no meio do expediente do trabalho, são cenas comuns. Cartazes com dizeres que valorizam os funcionários.

Tentativas de humanizar um ambiente que mais parece uma grande máquina com homens fazendo o papel de peças-chaves para sua engrenagem.

Tecnologia do novo milênio, em choque com administração do século passado torna esse ambiente um excelente objeto de estudo para o campo das ciências sociais. Outro fato curioso é que essas empresas que empregam por vezes mais de 5.00 mil funcionários por unidade, são empresas que surgiram no mercado há menos de 6 anos, pouco tempo para tanto crescimento em número de funcionários e aparatos tecnológicos, e pouco tempo também para apresentar esse tipo de administração.

História do call center e seu crescimento no Brasil

1880 – quatro anos depois da invenção do telefone, um pasteleiro mantinha um cadastro de clientes -180 pessoas- e oferecia seu produto por telefone à clientela.

1950 – algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone como canal de resposta para a compra de produtos e serviços, elaborar um mailing list e fortalecer a imagem corporativa do anunciante.

1970 – a primeira campanha de marketing por telefone realizada pela Ford Motor Company. Foram contratadas e treinadas 15 mil donas-de-casa, que realizavam 20 milhões de ligação de seus próprios lares. O objetivo era identificar pessoas com potencial para comprar automóveis.

1980 - nasce o termo telemarketing. Desde então tem sido uma das ferramentas mais importante de marketing.

No Brasil, o telemarketing ganhou notoriedade com a chegada de corporações norte-americanas ao país, principalmente administradoras de cartões de crédito e editoras, uma vez que apenas elas detinham conhecimentos e técnicas pra um direcionamento correto desta ferramenta.

2000 - surgiu o conceito de call center. Moderno, integrado ao computador, é estruturado sobre uma plataforma totalmente flexível, montada para um determinado número de troncos e quantidade de agentes, pode agregar fax, conectar-se a internet e com servidores que ligam bases de dados com as comunicações.

Fonte: www.directmarketing.com.br

O setor brasileiro de *Call Center* passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias, deve gerar milhares de novos empregos em 2006 e segue em ritmo crescente de terceirização e especialização. É o que comprovam os resultados preliminares da pesquisa Global Call Center Industry Project, comandada no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e Pela Associação Brasileira de Teles serviços (ABT). A Entidade estima que até dezembro o segmento empregue 616 mil trabalhadores no país.

Mais da metade dos *call centers* (52%) foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação.

Cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo - Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%);

Em tamanho: 20% dos *call centers* têm mais de 700 PAs (posições de atendimento); 29% têm mais de 100 PAs e 51% têm mais de 10 PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa;

A grande maioria dos atendentes é composta por mulheres (76,8%);

Do total de atendentes, 71 % possuem o 2º grau.

Clipping Express (Notícias – MaxPress – 16/11/05) ABT

Turnover e Fidelidade dos funcionários

O grande desafio dos líderes das empresas de *call center* é manter as pessoas em seus postos de trabalho, ou seja, diminuir o turnover, que é muito elevado nesse ambiente.

O turnover é uma espécie de indicador da fidelidade num posto, ou serviço numa empresa. Na verdade se trata de uma apreciação dos que mudam num mesmo lugar em relação com os que permanecem num dado espaço de tempo. Se muitos saem, é preciso contratar de novo, haverá, pois um forte turnover cuja causa nem sempre é clara: um chefe insuportável, um salário baixo, condições de trabalho duras, convites dos concorrentes e pessoas contratadas erroneamente também podem provocar o turnover. Quanto mais incômodo ou difícil é o trabalho mais ocorrem o absenteísmo e os atrasos, a ponto de provocar a substituição (SAINSAULIEU & KIRSCHNER p.78-79).

Alguns dos Principais Tipos de Liderança e a realidade observada

Para identificar características comportamentais que pudessem estar relacionadas ao desempenho eficaz do líder, e o reflexo na satisfação dos liderados, a Universidade de Michigan também apontou duas dimensões do comportamento de liderança (SMITH, PETERSON, 1994):

Orientação para a produção — os líderes costumam ser mais autoritários e centralizadores, e tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, uma vez que encaram seus subordinados essencialmente como recursos humanos da organização, ou seja, como um meio para se atingir um fim.

Orientação para o funcionário — os líderes tendem a delegar e a estimular o trabalho em equipe, valorizando as relações interpessoais, interessando-se pelas necessidades de seus subordinados e enxergando as pessoas como seres humanos essenciais para a organização.

As conclusões a que chegaram os pesquisadores de Michigan foram extremamente favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para os funcionários. Esse tipo de liderança foi associado com maior produtividade do grupo e maior satisfação com o trabalho. Os líderes orientados para a produção, foram associados a índices mais baixos de: produtividade e satisfação. Aumento dos conflitos interpessoais e desperdícios. Redução da auto-estima dos liderados, além das reclamações trabalhistas. Gerando índices elevados de absenteísmo e aumento do turnover.

Como base no referencial teórico dos tipos de liderança; orientada para resultados e para os funcionários.

Já se escolheu uma das empresas sob as quais será feito o estudo. A seguir, apresenta-se, alguns aspectos da mesma. Para garantir o sigilo foram usados nomes fictícios. A empresa X, atende dois clientes distintos denominados ficticiamente em: empresa X 1 e empresa X 2.

A empresa X surgiu no final de 2000 e não parou mais de inovar em um setor da economia que pouco investia em tecnologia e qualificação de atendimento. Essa empresa é uma das maiores empregadoras e geradoras de emprego do Brasil.

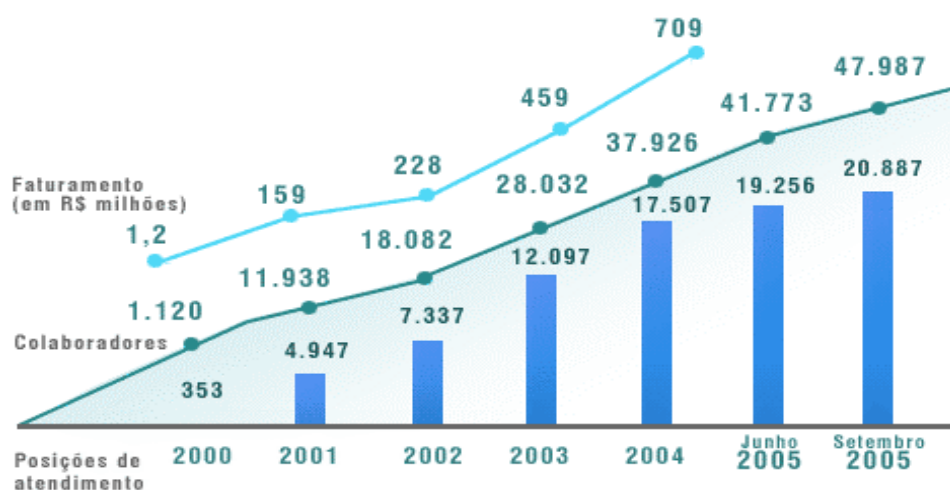
Entre as principais metas estão a manutenção do turnover em patamares reduzidos e o aumento da retenção de competências. Para a empresa, esses dois fatores são fundamentais para o perfeito funcionamento de um contact center.

Além disso, o modelo de gestão segue as mais modernas técnicas e metodologias empregadas no mercado. Todos os funcionários da companhia, independente de nível hierárquico, possuem metas claras e definidas a serem cumpridas. Isso demonstra a

transparência no relacionamento que a companhia prega e possibilita o emprego da meritocracia. Em seus seis anos, já realizou a promoção de mais de 15 mil funcionários.

[Informações do site da empresa X]

Visão geral da empresa em nível Brasil - Mais de 47 mil funcionários distribuídos em 15 sites pelo país.

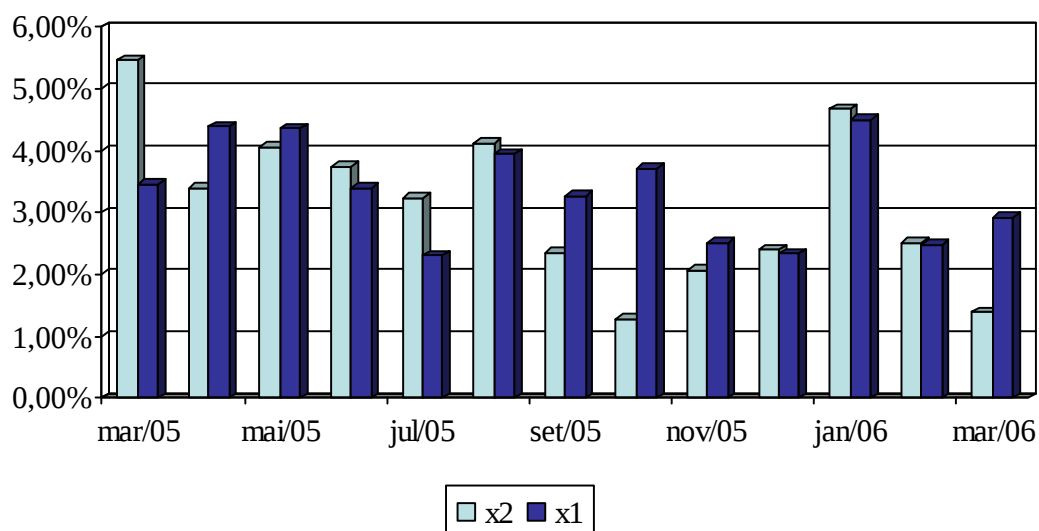


A presente pesquisa refere-se a unidade localizada em Niterói, Rio de Janeiro. Foi feito um levantamento histórico documental no departamento de Recursos Humanos, onde são registrados as contratações e as baixas de funcionários, gerando relatórios estatísticos com os índices de turnover. Cada líder recebia mensalmente uma meta mínima tolerável de rotatividade.

Turnover média anual			
Empresa X1		Empresa X2	
Previsto	3,05	Previsto	3,25
Realizado	4,05	Realizado	2,86

Período: Março 2005/março 2006

Análise comparativa mensal do turnover



Análise documental	Empresa x1	Empresa x2
Supervisores	133	34
Operadores	2659	704
Operador/supervisor	19.99	20.7
Supervisores idade	30.33	28.7
Operadores idade	26.2	24.7

Período: Março 2005/março 2006

Análise

A previsão de turnover da empresa X1 era mais otimista, porém os resultados mostram que a X2 obteve menor índice de rotatividade de funcionários quando comparada a X1. O índice de turnover nas duas empresas é maior nos meses de férias escolares, pois o perfil de quem procura esse tipo de trabalho, com carga horário de 6 horas, é o público

estudantil, que saem da empresa em busca de outras oportunidades, após gozarem suas férias.

Tudo indica que o fator idade dos supervisores não é relevante, pois na empresa X1, apesar de maior índice de *turnover* os seus líderes estão numa faixa etária superior a X2, assim como a idade dos operadores.

Outro fato demonstrado na pesquisa, é que a X1 tem uma estrutura mais robusta em termos de número de funcionários, mas o número de supervisores é proporcional. Logo, não se encontra aqui a explicação para tal fenômeno, descartando essas hipóteses para justificar o *turnover*.

As duas empresas exigem o seguinte perfil para o cargo de supervisor: experiência prévia de 12 meses na Operação. Escolaridade mínima: Cursando Nível Superior. Absenteísmo Justificado: Máximo de 1 atestado (limitado a 3 dias) pelo período de 6 meses. Absenteísmo Injustificado: ZERO.

Principais responsabilidades para exercer o cargo de supervisor

Supervisionar a sua equipe eliminando dúvidas dos operadores tanto nos procedimentos internos da operação quanto dos procedimentos. Divulgar para a equipe as alterações dos procedimentos operacionais. Estimular a equipe visando à redução do absenteísmo, controlando a assiduidade e pontualidade. Garantir a qualidade do atendimento de sua equipe. Monitorar e dar feedback aos operadores, visando à qualidade do atendimento. Elaborar e analisar os relatórios das áreas. Garantir que a operação esteja utilizando as ferramentas de trabalho de maneira adequada. Avaliar e encaminhar os atendimentos em que a operação não possui habilitação para resolver. Certificar-se que todos estão seguindo as normas de organização e manutenção da limpeza do site. Propor ações de melhoria para processos e procedimentos. Interface dos operadores com outros departamentos da empresa. Acompanhamento de metas (TMA/Monitoria).

Análise

Há indícios de que as exigências para ocupar o cargo de supervisor valorize mais a liderança orientada para a produção e menos para funcionários, pois os dados pesquisados

estão em sua maioria voltados para processos. Essas são as exigências pra quem quer se candidatar à vaga de supervisor e as tarefas que fazem parte do seu dia a dia. Porém, o que garante a permanência desses supervisores em seus cargos, na verdade, é o cumprimento das metas pré-estabelecidas em um período de tempo pré-determinado, como constata a seguir:

Empresa X1 metas estabelecidas para o ano de 2006

Atingir 0,26% para registros indevidos de TT's no ano de 2006

Atingir 9,48% de Taxa de Transferência no ano de 2006

Atingir 92,14% de Aderência no ano de 2006

Realizar reunião DRE Baby mensal com equipe no ano de 2006.

Manter 83% os Operadores dentro da faixa de TMA mensal da célula estipulada pelo cliente contratante no ano de 2006

Atingir média de dispersão máxima de 199 segundos no ano de 2006.

Atingir 17,8% de Chamadas Repetidas no ano de 2006

Empresa X2 metas para o ano de 2006

Atingir índice $\geq 80\%$ de Muito Satisfeito na Pesquisa Satisfação do Operador

Atingir média mensal $\geq 7,5$ no CCQ até Dez/06

Atingir mínimo de 90% de marcações de motivos de chamadas até dez/06

Atingir 60% de Retenção no ano 2006

As duas com média de turnover anual de 3,63.

Análise

A empresa X1 apresenta metas que valoriza o tipo de liderança com orientação para produtividade, já a X2 com uma forte tendência a orientação para funcionários, uma vez que coloca como média o índice de satisfação do operador.

Como parte da metodologia, usou-se também um modelo de questionário para 20 operadores; 10 direcionados aos operadores da empresa X1 e 10 para os operadores da empresa X2. Desses 10, 5 foram destinado aos operadores cujo supervisor apresentava o menor índice de turnover no período em estudo, os outros 5 para os operadores cujo

supervisor apresentava maior índice de turnover. O questionário tem como objetivo saber como os supervisores são vistos pelos operadores.

O que se observou com os resultados foi que os itens com as pontuações mais baixas no geral, foram: gerenciamento de conflitos, falta de desafio e falta de inovação por parte dos supervisores, além de carência de formação. Confirmando com esses resultados que muito se tem para pesquisar nesse campo para que se possa entender melhor os motivos do alto índice de *turnover*.

Conclusão

Para melhor entender a realidade dessa comunidade, faz-se necessário uma pesquisa com representantes do sindicato dessa categoria, e mais uma pesquisa de desligamento com funcionários que pedem demissão e/ou são demitidos, assim como uma pesquisa de clima organizacional, para permitir uma análise mais crítica e tentar explicar o fenômeno.

Glossário

Operador - funcionário que atende diretamente o cliente.

Operador ativo – aquele operador que faz a ligação pra o cliente.

Operador receptivo – aquele operador que recebe a ligação do cliente.

Site – o local físico, o prédio da empresa é chamado de site.

P.A. – Ponto de Atendimento, local de trabalho do operador, composto pelo computador para acessar o sistema.

T.M. A. – Tempo Médio de Atendimento de cada ligação.

Ilha ou célula – agrupamento de PAs, que delimitam o espaço de cada supervisor e suas equipes.

Sala de descompressão – local reservado para o operador se recuperar de uma situação de stress.

Monitoria – área em que os monitores ouvem as conversas dos operadores com os clientes, a fim de certificar-se que o script está sendo seguido.

SCRIPT – roteiro pré-determinado a ser seguido pelo operador.

Ofensor da célula – operador que compromete a produtividade da célula.

Pausa – o motivo da saída da P.A. precisa ser justificado, como no caso de pausa lanche, 15 minutos de intervalo, assim como as idas ao banheiro, tudo é controlado.

Quartil – enquadramento dos operadores, segundo a sua produtividade: T.M.A., taxa de conversão, absenteísmo, por exemplo

Referências Bibliográficas

- BENNIS, W. A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BERNOUX, P. A sociologia das organizações, Porto, Editora Rés. 73 p.
- CHIAVENATO, I. Teoria Geral de Administração. Makron Books.
- CROZIER, Michel e Friedberg, Erhard (1977) *L'acteur et le système*, Seuil, Paris
- CROZIER, Michel e Friedberg, Erhard (1995) "Organisations et action collective – Notre contribution à l'analyse des organisations", In Crozier, M (2000) *A quoi sert la sociologie des organisations ?* Tome I, Seli Arslan, Paris
- KIRSCHNER, A. M. A Sociologia diante da globalização: possibilidades e perspectivas da sociologia da empresa. Revista contemporânea de antropologia e ciência política- UFF, 1998. 26 p.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. Métodos de Coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. São Paulo: EPU, 1986
- MC GREGOR, D. Douglas MC Gregor em foco: O lado humano da empresa. Ed. Qualitymark
- SAINSAULIEU R. e KIRSCHNER, A. M., Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento, DP&A Editora, 78-79 p. No prelo
- SMITH, P.B.; PETERSON, M.F. Liderança, organizações e cultura. Tradução de Roberto Coda e Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Pioneira, 1994.
- TEIXEIRA, E.A. Teoria geral da administração e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- THEML, Neyde, BUSTAMANTE, Regina Maria da Cunha. História Comparada: Olhares Plurais. *Estudos Ibero-Americanos*, PUCRS, v. XXIX, n. 2, 2003. 3 p.
- WEBER, Max, Economia e Sociedade, UNB Editora, São Paulo, 2004 4 edição.
- WEBER, Max, Ensaios de Sociologia, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1974 3ª edição.
- WEICK, K.E. The social psychology of organizing. Reading: Addison-Wesley, 1979.