

Supervisores de *call center* e a gestão de pessoas

Por Márcio A. Silva

Os supervisores de call center devem assumir o papel de verdadeiros gestores de pessoas, visto que um dos motivos que tem contribuído para o alto índice de *turnover* nesse setor está relacionado à gestão de equipes de operadores.

De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços – ABT, mais de 1,2 milhão de pessoas trabalham em empresas de call center, setor que tem registrado crescimento de 10% ao ano. Em um setor que tem previsão de gerar cerca de 120 mil novos empregos em 2011, em que boa parte da mão de obra é constituída por pessoas de 18 a 24 anos – muitas em sua primeira experiência profissional – e sendo considerada a principal porta de entrada de jovens para o mercado de trabalho, cabe aos supervisores e líderes a difícil tarefa de manter e desenvolver esses novos colaboradores para que possam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao perguntar para supervisores e líderes de call center de quem é a responsabilidade por agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar operadores – ou seja, quem é o responsável pela gestão de pessoas –, a mais comum resposta é: “o Departamento de Recursos Humanos”. Essa resposta, tão comum não somente nesse setor, pode ser um subterfúgio para a isenção de responsabilidades, pois se o operador não conseguir alcançar as metas e os objetivos da equipe, ou mesmo desenvolver as competências necessárias para a operação, logo o RH é o responsável pelo fracasso na contratação.

Segundo Antonio Carlos Gil, no livro “Gestão de Pessoas”, da editora Atlas:

“Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (...) uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX.”

Os supervisores de equipes que atuam em um call center precisam entender que a responsabilidade pela gestão de pessoas não é mais de um departamento apenas, mas sim é responsabilidade do líder, e o RH passa a assumir a posição de Staff – apoiador, assessor ou consultor. Seguindo o modelo de classificação das atividades de gestão de pessoas desenvolvido por Chiavenato, podemos caracterizar as atividades dos supervisores que contribuem para a gestão de operadores:

Subsistema da Gestão de Operadores	Atividades do Supervisor de <i>Call Center</i> (Assumindo o papel de “gestor de pessoas”)
Agregação de operadores	Este item refere-se a todas as atividades relacionadas com a finalidade de inserir novos operadores para o <i>call center</i> , envolvendo, entre outras, o recrutamento e a seleção. Note que cabe ao supervisor participar do processo de R&S, ou pelo menos da entrevista final para selecionar o melhor perfil para o cargo. O RH encontra os candidatos, utiliza métodos científicos para melhor seleção, filtrando os que melhor se adequam ao perfil da vaga, mas o supervisor contribui com informações e muitas vezes decide a contratação ou não.
Aplicação de operadores	Refere-se ao desenho das atividades que os operadores irão realizar no <i>call center</i> , bem como ao acompanhamento e à orientação de seu desempenho. O supervisor é quem detém o conhecimento de seus operadores e seus respectivos desempenhos, ajudando a mapear competências e aproximando o desempenho real do esperado pela organização.
Recompensa aos operadores	Abrange as atividades relacionadas à criação de condições ambientais e psicológicas que contribuem para a atuação dos operadores, das quais podemos citar: salários, benefícios, carreira, higiene e segurança no trabalho, entre outros. Sabendo que o <i>call center</i> é um ambiente de constantes pressões por metas, objetivos, indicadores de qualidade e produtividade e redução de custos, cabe aos supervisores minimizar esse clima, tornando-o mais agradável através da implementação de programas de qualidade de vida, campanhas “motivacionais”, jogos, premiações psicológicas, reconhecimento, valorização, entre outros.
Desenvolvimento de operadores	Está relacionado às atividades ligadas à capacitação e ao desenvolvimento dos operadores para atuarem nas operações de forma competente. Não desconsiderando outros métodos de capacitação, o treinamento <i>in job</i> (no local de trabalho, na atividade) parece ser o mais eficiente, pois é executado todos os dias pelo supervisor, que monitora, dá <i>feedbacks</i> , aconselha e acompanha o desenvolvimento das competências essenciais para a operação, considerando o nível de maturidade de cada operador.
	Por fim, este se refere ao processo de monitoração e acompanhamento dos operadores e à verificação dos resultados de seu trabalho na operação. O desenvolvimento de operadores competentes é alcançado com monitoração, constantes <i>feedbacks</i> ,

Monitoração de operadores	desenvolvimento de planos de ação – para os operadores que apresentam discrepâncias entre o desempenho real e o esperado na operação – e acompanhamento pelo supervisor, que orienta e aconselha. Porém, o supervisor deve lembrar que não monitoramos pessoas, mas sim processos e atividades, pois quando um operador se sente monitorado, perde o brilho do atendimento.
----------------------------------	---

Em um setor importante para a economia brasileira, responsável pela geração de mais de 1 milhão de empregos, com grande escassez de mão de obra qualificada para as operações, e que é a principal porta de entrada para os jovens em seu primeiro emprego, o papel do supervisor de call center torna-se fundamental para o sucesso das operações, especialmente para a manutenção e o desenvolvimento de operadores. Porém, é necessária uma verdadeira quebra de paradigmas para que possamos nos responsabilizar pela implementação da gestão de pessoas dentro de nossos call centers e assim contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Lembre-se: a gestão de pessoas num call center é papel de todos os líderes e não apenas do Departamento de RH.

Assuma seu papel!

Sobre o autor:

Márcio Silva, business consultant training da Corporativa Brasil, Professor do curso de pós-graduação do ICTQ - Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade Industrial - Consultor da Qualidade ISO 9001, Consultor de Treinamento e Desenvolvimento,, Consultor de Planejamento Estratégico, palestrante há mais de 10 anos nas áreas de Liderança, Gestão de Pessoas, Gestão de Clientes & Atendimento, Call Center e Contact Center, Motivação, Vendas e Planejamento Estratégico. Jurado do Prêmio Nacional de Telesserviços – Edição 2011 - promovido pela ABT. Autor do livro "Clientes por Todos os Lados" pela Editora Diário (SP), e de diversos artigos publicados na mídia impressa e on-line, tendo como principais clientes: FTD Editora, Deca S/A, NS São Paulo Componentes Automotivos, Aliança Metalúrgica, Cremer S/A, Celepar – Companhia de Informática do Estado do Paraná, H-Buster, Industria MetalVic, J Serrano Industria Textil, Guabi Rações, Souza Cruz, Magazine Luiza, C&A, Allianz Seguros, Mapfre Seguros, Serpro, Grupo Águia Branca, Porto Seguros, Fiocruz, entre outros.

Visite o site do autor: <http://www.corporativabrasil.com.br>